

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**CULTURA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso na UDESC**  
(Universidade do Estado de Santa Catarina)

ROSANGELA DAS GRAÇAS FERREIRA DO VALE

Florianópolis

1996

**ROSANGELA DAS GRAÇAS FERREIRA DO VALE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de caso na UDESC  
(Universidade do Estado de Santa Catarina)**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Política e Planejamento Universitário) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. ÉDSON DE ALMEIDA PACHECO, Ph.D.**

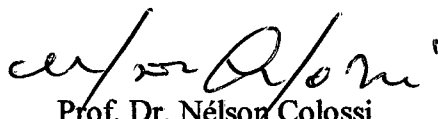
Florianópolis

1996

**CULTURA ORGANIZACIONAL : Um Estudo de Caso na UDESC  
(Universidade do Estado de Santa Catarina)**

**ROSANGELA DAS GRAÇAS FERREIRA DO VALE**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração Política e Planejamento Universitário) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

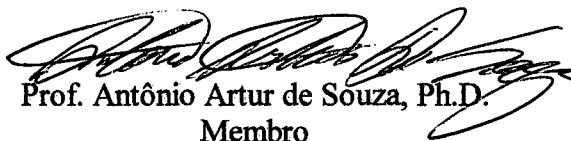


Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Orientador: Prof. Édson de Almeida Pacheco, Ph.D.  
Presidente

Prof. José Nilson Reinert, Doutor  
Membro



Prof. Antônio Artur de Souza, Ph.D.  
Membro

**Para Latife, com amor e saudade.**

**Para Manoel e Marinaldo pelo amor, apoio e incentivo.**

## **Agradecimentos**

Aos amigos que compartilharam as conquistas e dificuldades no decorrer do Curso de Mestrado e contribuíram para a concretização deste trabalho. Especialmente a: Bete, Fernando, Gilney, Ivany e Mariana que carinhosamente transformaram-se em inspiradores e cúmplices nesta trajetória de vida.

À Ana, Ângela, Eliana, Guaracy, Léo, Lucy, Neto, Oklinger, Sampaio e Varella, meu mais profundo reconhecimento pelas diferentes formas de apoio, incentivo e carinho nos difíceis momentos enfrentados durante a realização deste trabalho.

A todos os professores e servidores da UDESC que com seus depoimentos tornaram concreta a realização desta pesquisa.

Aos membros da banca examinadora por suas contribuições críticas. Em particular ao meu orientador, pelo apoio e estímulo constantes.

À UEPA, CAPES e ao Curso de Pós-Graduação de Administração (CPGA) pelo apoio material e financeiro que viabilizaram o meu aprimoramento acadêmico.

À Sílvia, Márcio, Marilda e Carmona pelo apoio administrativo durante a realização do curso.

*" O desenvolvimento da lógica da máquina industrial nas empresas, nos escritórios, no lazer tendem a disseminar o padronizado e o anônimo, e assim destruir as convivialidades. Daí vêm os gigantescos problemas da civilização, demandando mobilização para humanizar a burocracia e a técnica, defender e desenvolver as convivialidades e solidariedades" (Morin)*

# SUMÁRIO

## **Introdução, 1**

### **Capítulo I**

- 1.Cultura e Organização: noções, origem e abordagem, 9**
- 1.1. Em torno da definição de Cultura, 9
- 1.2. Origem e abordagem cultural na Teoria das Organizações, 13
- 1.3. A organização como cultura: a dinâmica das relações organizacionais, 20

### **Capítulo II**

- 2.Cultura Organizacional e Gestão: conceitos, elementos e canais de expressões, 25**
- 2.1. Conceito e conteúdos da Cultura Organizacional, 25
- 2.2.Elementos constitutivos: interação e interdependência, 30
- 2.3.Valor e Gestão: canais de expressão da Cultura Organizacional, 34

### **Capítulo III**

- 3.Universidade: concepção organizacional e modelos de gestão,39**
- 3.1.A Universidade como espaço de relações sociais, 39
- 3.2.Gestão Universitária: os limites dos modelos tradicionais, 44
- 3.3.Participação e Gestão: a identidade possível, 52

### **Capítulo IV**

- 4. Procedimentos Metodológicos, 62**
- 4.1.Especificação do problema e Delimitação da Pesquisa, 62
- 4.2.Universo e Perfil da Amostra, 62
- 4.3 Coleta e Análise de Dados, 66
- 4.4. Limitações da Pesquisa, 68

### **Capítulo V**

- 5. Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa, 70**
- 5.1.A Instituição em Análise, 70
- 5.2. Eventos Organizacionais: desvendando a dinâmica da cultura da UDESC, 76
  - As eleições Diretas, 77
  - A Greve, 80
- 5.3. Os subgrupos e seus Traços Culturais: a interação e as possibilidades de mecanismos participativos de Gestão, 83
  - Traços Culturais: os gestores acadêmicos, 86
  - Traços Culturais: os gestores administrativos, 86
  - Os valores compartilhados: expressando o comum na divergência, 88

## **Conclusões e Sugestões, 92**

## **Referências Bibliográficas, 100**

## **Anexos**

## **Resumo**

O estudo da Cultura Organizacional desvenda o contexto no qual se pratica a gestão viabilizando uma análise crítica da aplicabilidade das teorias organizacionais e administrativas, importantes para a elaboração de propostas que se adequem aos novos padrões de desenvolvimento e de relações sociais que caracterizam a sociedade contemporânea. Sendo assim, realizou-se a presente pesquisa com o objetivo de verificar qual a Cultura Organizacional e as possibilidades de novos arranjos internos que possibilitem formas ou práticas de gestão capazes de assegurar a relevância institucional da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. O método utilizado é o estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa. A amostra pesquisada é constituída de 57 pessoas, ocupantes de diferentes cargos de direção da instituição pesquisada. Os dados foram obtidos através de fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e consultas aos documentos da Universidade do Estado de Santa Catarina. Os procedimentos utilizados para o tratamento dos dados foram a análise de conteúdo e documental, sendo analisados de forma descritiva e interpretativa, em função da abordagem adotada. A Cultura Organizacional foi investigada através de dois eventos institucionais considerados importantes para população estudada: a greve e a eleição direta para Reitor. A pesquisa revelou um conjunto de valores compartilhados, ao mesmo tempo em que expressou diferenças e estabeleceu as fronteiras entre os subgrupos que compuseram a amostra. Foi possível identificar uma cultura dominante com traços conservadores e voltada para os aspectos formais e instrumentais da gestão. Ao mesmo tempo, revelou a emergência de uma cultura, com traços democráticos, vinculados aos aspectos políticos e pedagógicos da gestão universitária. A dimensão simbólica, como uma tentativa de síntese de novas configurações racionais nas organizações, pressupõe que estas são produtos de ações e interações de seus membros. A participação surge como mediação possível para proposições de intervenções que promovam mudanças substantivas na gestão da Universidade, comprometendo-a com a melhoria da qualidade da educação pertinentes com as demandas sociais identificadas.



## **Abstract**

The study of the Organizational Culture unveil the context in which the administration is practiced, making viable a critical analysis of the applicability of administrative and organizational theories. This is considered important for the elaboration of proposals that can fit in the new patterns of development and social relations that characterize a contemporay society. Thus, the present research came about with the purpose of verifying which organizational culture and possibilities of new internal arrangements that make viable forms or practices of administration capable of assuring the institucional relevance of Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. The method used is the study of cases with an approach predominantly qualitative. The searched sample is composed of 57 people, having different managing positions in the administration of the university above. The data were obtained through primary and secondary sources with semi-structured interviews and analysis of documents of the University. The procedures used in the treatment of data were the content and documental analysis, being analyzed in a descriptive and interpretative form. The Organizational Culture was investigated through two institutional events considered important for the studied population: the strike and the direct election of the Rector. The research revealed a set of shared values, and at the same time expressed differences and established frontiers among the subgroups that composed the sample. It was possible to identify a dominant culture with conservative features and related to formal and instrumental aspects of administration. At the same time, it was revealed an emergency of a culture with democratic features, related to the political and pedagogical aspects of the university administration, compromising it with better quality of education pertinent to the identified social demands.

## Introdução

As organizações formais, sistemas sociais característicos das sociedades capitalistas, são analisadas e explicadas, em sua grande maioria, a partir dos valores e objetivos econômicos. Orientadas pela racionalidade instrumental, pautada na eficiência e na competência; as organizações formais estão preocupadas em adequar procedimentos para atingir seus fins, que quase sempre, pouco consideram a natureza e o bem estar do homem.

Porém, as turbulências que atualmente caracterizam nossas sociedades, onde mudanças velozes geram modificações em diferentes aspectos de nossas vidas reformulando valores, comportamentos e significações, estão colocando questionamentos aos modelos gerenciais pautados na herança determinística dos esquemas lógicos para interpretação dos fenômenos organizacionais (Wood Jr., 1993).

Tais modificações, absorvidas pela Teoria Organizacional, têm acentuado o interesse pelos aspectos culturais nas organizações, culminando numa profusão de debates e massificação de publicações sobre Cultura Organizacional. Frequentemente, associa-se tais preocupações às transformações da economia norte-americana, cujo declínio de produtividade, e conseqüente perda de competitividade internacional, induziu estudos orientados para estratégia competitiva e relacionados à cultura corporativa.

Destaca-se como resultado dos estudos realizados sob estas perspectivas, a constatação de que a Cultura Organizacional é responsável pela eficácia e pela capacidade de competição das organizações. Na realidade, trata-se da utilização dos fatores e componentes culturais (mitos, ritos, valores, etc.) de maneira funcionalista e utilitarista, como tentativa de favorecer a emergência de uma identidade e um sentido para o trabalho dentro das organizações, dando a estas características competitivas.

Explicações oriundas de reflexões mais abrangentes relacionam tais mudanças à emergência de uma nova ordem social, decorrente da crise enfrentada pelo mundo. Esta nova ordem envolve dimensões intelectual, moral e espiritual, onde a concepção

mecanicista está sendo substituída pela visão holística e ecológica do mundo (Capra, 1982). A primeira, perdeu a nitidez e a capacidade de dar sentido à vida das pessoas, por estar envolvida em rígidas polaridades. A segunda, caracteriza-se por questionamentos e ampliação do exercício crítico, como condição para enfrentar as incertezas e ambigüidades da realidade organizacional.

Diante desta substituição, a cultura organizacional passa a ser entendida como um processo que existe a partir das consciências individuais, mas que ao mesmo tempo guarda uma relação com o todo, ultrapassando a pura e simples abordagem de subjetividades, posto que leva em consideração, de maneira conjunta, normas e critérios de grupos (Santos, 1988).

A abordagem cultural traz em seu bojo, a partir de seu referencial antropológico, novos enfoques de pesquisa organizacional. Antes de certezas, pode-se afirmar que existem muitas possibilidades. Seus matizes filosóficos, biológicos e outros, são portadores da ampliação da compreensão da vida organizacional, de maneira mais completa, ao reconhecer aquilo que estava excluído nas análises anteriores.

Dentre as particularidades desta abordagem centrada no estudo do homem, destaca-se o reconhecimento da necessidade de uma contextualização, para a compreensão das realidades sociais, pois o social é histórico. Somente quando contextualizadas, as realidades sociais assumem significação, em decorrência da relação dialética que se estabelece entre o objeto isolado e as possibilidades existentes em seu contexto.

Outra particularidade, a ser ressaltada nesta visão sobre cultura, recai no entendimento de que ela é organizada e mantida por elementos constitutivos que explicam sua especificidade e a desvendam a um observador, guardando entre si interdependência e relações dialéticas com as dimensões da vida em comum nos grupos sociais.

No reconhecimento destas dimensões, surge a perspectiva da heterogeneidade cultural. Esta, por outro lado, reflete mais concretamente a complexidade do trabalho nas organizações. Ao considerar a cultura a partir de unidades menores como as

subculturas<sup>1</sup>, é possível compreender-se a organização como um corpo heterogêneo, composto de vários indivíduos que, provavelmente, possuem diferentes visões da organização, sempre conectados com uma cultura mais abrangente.

O refinamento de análise implícito nesta abordagem, identifica inconsistências e conflitos, a partir dos pontos de vista diferenciados, e se apresenta promissor para captar as múltiplas configurações das organizações complexas, como as universidades.

A Universidade, instituição milenar, a princípio mantida pelo clero ou pela aristocracia, se perpetuou pelo espírito corporativo e o comprometimento com os valores acadêmicos (Soria, 1989).

A princípio, a administração<sup>2</sup> das universidades preocupava-se com a solidez da parte acadêmica e só se legitimava enquanto servia de elemento facilitador do processo de ensino. Sua prática administrativa era informal e decidida entre mestres e alunos. Com a complexidade decorrente das inúmeras funções assumidas ao longo do tempo, hoje ela é caracterizada por uma hipertrofia dos meios em relação aos fins.

Como instituição produtora de conhecimentos, ela se valida por ser sustentáculo de um processo dinâmico, capaz de desestabilizar a ordem vigente. Porém, sua contradição fundamental é ser conservadora e reprodutora dos valores da sociedade na qual está inserida (Crozier, 1993; Tragtemberg, 1982).

Desta contradição e de sua transformação ao longo do processo civilizatório da humanidade, a Universidade consolidou-se como uma organização cuja "razão de ser está no componente acadêmico" (Weber, 1989) porém, com dificuldade para estabelecer um consenso sobre a sua identidade organizacional.

No caso brasileiro, as Universidades foram formadas por diferentes modelos, que independentemente das dificuldades de compatibilização, sofreram modificações ao longo do tempo por influência dos processos históricos autóctones (Bunner apud Morosini, 1992). Sua característica fundamental é a total dependência institucional ao

---

<sup>1</sup> A noção de cultura a partir de subculturas, é aqui utilizada dentro de uma visão sistêmica dos fenômenos, onde o todo é maior do que a soma das partes.

<sup>2</sup> Na presente pesquisa, utilizou-se de forma análoga os termos gestão e administração por entendê-los sinônimos que sugerem a idéia de dirigir, decidir (Motta, 1991).

Estado, que define seus projetos acadêmicos e sua estrutura organizacional. Tendo como paradigma o sistema burocrático, a Universidade adota como estratégia de gestão, a preocupação com a eficácia e a eficiência, utilizando acriticamente os critérios de organização do trabalho do sistema produtivo.

Estas características se refletem nas suas relações internas, cujos traços de autoritarismo, centralismo, paternalismo, divisão técnica e especialização são internalizados pelos indivíduos, constituindo-se num sério obstáculo para um adequado relacionamento entre a área acadêmica e administrativa. A supremacia do "ethos" burocrático sobre o acadêmico é apontada como responsável pelo anacronismo e rigidez estrutural das organizações universitárias; dificultando o seu acesso à modernidade, aqui entendida como a capacidade de pensar, organizar e comandar processos de inovação, desde que sejam para melhor estabelecerem a relação entre meios e fins (Habermas, 1989; Santos, 1988 apud Demo, 1993).

Para atingir tal estágio, segundo a grande maioria de seus analistas, a Universidade precisa resgatar suas funções fundamentais, ou seja, aproximar-se de sua essência. Esses novos pontos de vistas tornam-se pertinentes à medida que ampliam a crítica à fragmentação do trabalho, ao caráter instrumental da gestão e ao reducionismo da experiência humana no universo organizacional.

A necessidade de mudança implícita nos textos e contextos nos quais a Universidade é analisada, guarda relação com o reconhecimento de que o modelo organizacional, que permite a separação entre dirigentes, professores, alunos e funcionários, não promove a vinculação com suas especificidades, posto que impede a concepção global do que seja a academia.

A mudança envolve ainda, o conhecimento da realidade a ser modificada, pois só se articula o que se conhece. No interior da Universidade a natureza da gestão acadêmica é diferente da natureza da gestão de seus aspectos administrativos. O antagonismo entre os interesses dos segmentos que a formam, cria uma dinâmica relacional muito peculiar, pressupondo a existência de subgrupos em seu corpo gerencial.

O desafio para viabilizar práticas administrativas comprometidas com a finalidade institucional, implica necessariamente, adotar como forma de mediação dos processos e procedimentos administrativos, a participação, a fim de criar as condições de cooperação e solidariedade para dar um novo sentido ao trabalho institucional.

De acordo com essas novas posturas, a Universidade do Estado de Santa Catarina- UDESC iniciou um processo avaliativo referenciado pelo Projeto Pedagógico Institucional. Das inúmeras propostas ali contidas, o objetivo de criar meios para internalizar os mecanismos de decisão e execução de atos que dizem respeito à vida acadêmica, transformou-se em reflexão inicial para o presente trabalho.

A escolha foi fruto do entendimento de que a ação proposta esbarra na conquista de transformações substantivas das práticas gerenciais. Como a cultura organizacional proporciona o contexto no qual se pratica a gestão, a UDESC é espaço institucional para estudar o estilo de gestão a partir das significações do fenômeno administrativo.

A análise das organizações como cultura permite conhecer e perceber o que é específico, a partir das múltiplas realidades internas. Desse modo, é possível distinguir como se processa a interação entre os subgrupos de dirigentes e suas visões quanto aos conflitos existentes na organização.

A partir das considerações apresentadas, o objeto de verificação empírica neste trabalho, consiste na análise da cultura expressa pelos valores compartilhados entre os dirigentes acadêmicos e administrativos e sua potencialidade em assumir novas práticas, em busca da interação entre as áreas meios e fins da instituição. Como problema orientador desta pesquisa, elaborou-se a seguinte pergunta :

**Até que ponto os valores compartilhados pelos subgrupos administrativos e acadêmicos dos dirigentes da UDESC possibilitam o estabelecimento de um modelo participativo de gestão?**

A partir da pergunta de pesquisa formulada, da concepção da Universidade como um sistema de interação social e ainda, de um conceito de cultura organizacional dinamicamente composto por subculturas foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Identificar os valores compartilhados pelos dirigentes da área administrativa, que os caracterizam enquanto subgrupo dentro da UDESC.

- Identificar os valores compartilhados pelos dirigentes da área acadêmica, que os caracterizam enquanto subgrupo dentro da UDESC.

- Identificar como a interação entre os diferentes subgrupos, determina a cultura organizacional da instituição.

- Verificar se os valores compartilhados pelos grupos estudados, refletem os aspectos burocráticos da administração ou possibilitam uma prática de gestão participativa.

A análise organizacional, a partir da mediação cultural, pressupõe que é através do universo simbólico que o homem organiza sua esfera de ação. Expressando os valores compartilhados, ela integra e unifica os processos institucionais separados, fornece-lhes correspondência de significados, produzindo o sentimento de identidade organizacional.

Como uma estrutura simbólica de criação coletiva, a cultura expressa e reflete as relações contraditórias, os conflitos e oposições internas da organização. Desse modo, ela apresenta-se como uma análise mais completa das formas pluralistas da realidade organizacional. Trilhando o caminho da unidade e ao mesmo tempo da interdisciplinaridade, supera a perspectiva dominante na teoria administrativa de concentrar-se nas estruturas, pouco considerando os processos e sua dinâmica de ações.

Do ponto de vista teórico, seu caráter disciplinar é complexo, impõem-se precaução e rigor quanto a sua aplicação. Porém, como dimensão dinâmica e criadora das relações sociais, desvenda as relações de poder e dominação sob uma perspectiva individual e coletiva, ressaltando a singularidade histórica de cada organização.

A cultura revela como estas relações se estabelecem, se conservam e se transformam e ao mesmo tempo propõe caminhos e contribui para sua modificação concreta, o que coloca o homem como seu foco de reflexão.

Nas organizações universitárias, cuja característica intrínseca é a necessidade de tornar-se comunidade para seus membros, a análise de significados é um referencial, visto que resgata aspectos relacionais característicos da vida coletiva.

Diante das mudanças em processo na sociedade e que se refletem na prática organizacional, a reconciliação entre a razão técnica e a razão cultural<sup>3</sup>, possibilita a problematização dos excessos que dificultam o desempenho organizacional. O conhecimento da Cultura Organizacional, por desvendar facetas ocultas do processo de interação social, aparece como o elemento capaz de permitir o entendimento da complexidade do real.

Como os estudos empíricos sobre cultura organizacional em organizações universitárias são recentes, pretende-se, com este trabalho, contribuir para a compreensão de aspectos pouco conhecidos de uma dada realidade organizacional.

Ao desvendar outras facetas das relações internas da instituição, ressaltando sua especificidade e as contradições existente, ela demonstra, aos administradores, o processo dinâmico de seu universo de atuação e a necessidade de que a gestão medie as diferenças para assegurar a relevância organizacional.

A complexidade da Universidade exige de seus gestores, sejam eles da área acadêmica ou administrativa; habilidades específicas para a compreensão de seu universo organizacional. Através deste estudo de caso, pretende-se analisar a cultura organizacional, expressa pelos valores compartilhados entre os dirigentes da UDESC, e sua potencialidade para o estabelecimento de uma forma alternativa de gestão.

Em termos práticos, este estudo buscará mostrar como os valores dos dirigentes da organização se inter-relacionam para atingir os objetivos últimos da Universidade, que é a sua atividade acadêmica.

Desse modo, espera-se fornecer subsídios para futuras reflexões que orientem a administração para o desempenho das funções sociais da Universidade, com ações cada vez mais vinculadas à realidade organizacional.

Na Introdução apresentou-se o tema da pesquisa, sua problematização, os objetivos e justificativas teórica e prática. Tentou-se enfatizar a complexidade das organizações universitárias e a importância do conhecimento sobre cultura organizacional para a implementação de formas mais participativas de administração que

---

<sup>3</sup>Sahlins, M. Cultura e Razão Prática, 1979



visem superar a inércia e alienação, causadas pelo predomínio da burocracia nestas instituições.

No primeiro capítulo, discorre-se sobre cultura, enfatizando os aspectos plurais deste paradigma de análise, suas origens e abordagens, e como estes se relacionam no universo organizacional.

No segundo capítulo, relaciona-se Cultura Organizacional e Gestão, seus conceitos e elementos constitutivos que dão forma e sustentam a interação e ação humana na organização.

No terceiro capítulo, apresenta-se a Universidade como organização complexa, os modelos de gestão tradicionais e seus limites frente aos desafios da sociedade contemporânea. Ainda nesta unidade, apresenta-se a proposta de gestão participativa, articulando-se tais abordagens a problemática de pesquisa identificada.

No quarto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. Assim, realiza-se a delimitação do estudo, especifica-se o problema, descreve-se a coleta de dados e apresenta-se o universo pesquisado.

No quinto capítulo, apresenta-se e analisa-se os dados obtidos em conformidade com a fundamentação teórica apresentada nos capítulos precedentes.

Finalizando, são expostas as conclusões da pesquisa realizada e as recomendações que espera-se no futuro, orientem novas reflexões sobre o tema analisado no presente trabalho.

# Capítulo I

## 1. Cultura e Organização: noções, origem e abordagem

A conceitualização sistemática é o que torna alguns fatos importantes e outros triviais (Langer apud Stort, 1993). Visando dar fundamento ao estudo pretendido, a preocupação conceitual tornou-se o primeiro passo na incursão exploratória da complicada trama de ritos, mitos, valores e sistemas relacionais que envolvem a cultura.

A hipótese fundamental é que o conceito define os caminhos a serem seguidos pelo pesquisador, orientando-o no questionamento acerca da realidade e no estabelecimento da relação dialogal com o seu objeto de estudo (Demo, 1990; Fleury, 1989 e Smircich, 1983).

Assim, a revisão da literatura foi procedida no sentido de desvendar as dimensões centrais do que é Cultura, suas origens na Teoria das Organizações e suas possibilidades enquanto paradigma na análise organizacional.

### 1.1. Em Torno da Definição de Cultura

A preocupação de estabelecer, primeiramente, uma correlação entre os conceitos de cultura existentes na antropologia e sociologia, parte de uma necessidade em demonstrar sua complexidade, que extrapola o mundo real e objetivo, sendo estabelecida, "a priori", no campo conceitual.

O termo Cultura na antropologia é múltiplo porque envolve a própria natureza humana, isto é, o objeto é da mesma natureza do sujeito, inexistindo um consenso sobre seu significado.

Os estudos antropológicos iniciaram-se sob a inspiração da teoria evolucionista de Darwin e na mesma noção racional de Adam Smith (Barreto, 1993). As análises

desenvolvidas eram dicotômicas, pois a sociedade paradigmática era a européia, civilizada e desenvolvida, condicionando um rígido arquétipo de modernização (Ramos, 1983).

A modificação ocorre a partir das pesquisas desenvolvidas por Malinowski, que demonstram não existir somente uma trajetória a ser trilhada pelas civilizações. Existem diferentes estágios de desenvolvimento social que nem sempre guardam relação com as características da sociedade ocidental, ou seja, o que caracteriza a espécie humana, é justamente sua aptidão infinita para inventar modos de vida e formas de organização social extremamente diversas. Como decorrência, "a espécie humana coloca-se ao longo da história como aquela capaz de romper com suas próprias limitações" (Laplantine, 1991).

A dimensão cultural da vida humana envolve seus aspectos históricos, ideológicos e simbólicos, fazendo com que a diversidade se expresse com maior vigor. Se na visão de Tylor (apud Da Matta, 1981), o conceito de cultura está voltado para "traços", "itens", "complexos", "objetos" e "costumes" percebidos e estudados como elementos isolados, individualizados, as correntes atuais assumem o aspecto totalizador proporcionado pela abordagem antropológica.

Este conceito se amplia e se diversifica para captar a dinâmica da vida coletiva, na tentativa de compreensão da humanidade em seus aspectos plurais. Não se contenta em só descrever a forma como os fenômenos acontecem, mas investiga como eles são produzidos e trata a cultura como sistema simbólico, cognitivo e estrutural.

Devido às múltiplas abordagens, um dos critérios freqüentemente adotados nas análises interdisciplinares sobre cultura é a identificação do que é comum nas diferentes correntes de pensamentos. Desse modo, ao defini-la como um conceito central e genérico na antropologia, Santos (1983) refere-se à cultura como "tudo aquilo que caracteriza uma população humana". Ou melhor, é exatamente o que difere a sociedade humana das demais sociedades. Para Tavares (1991), o traço de conformidade em torno do entendimento de cultura, está em vê-la como um processo de aprendizagem coletiva, onde existe uma interação entre os aspectos biológicos e sociais do objeto em estudo.

Ampliando e relacionando a cultura e o modo concreto de viver, Ribeiro (1990) a define como:

"a herança social, representada pelo acervo co-participado de modos padronizados de adaptação à natureza para provimento de subsistências, de normas e instituições reguladoras das relações sociais e de corpos de saber, valores e crenças com que seus membros explicam suas experiências, exprimem sua criatividade artística e a motivam para a ação" .

É este conjunto complexo, que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e várias outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade, que caracteriza a orientação antropológica da cultura. É uma dimensão do processo social, que como criação coletiva é construção histórica que possui uma lógica vinculada a uma dada realidade.

Ao se relacionar com a sociedade, a cultura assume toda sua complexidade, expressando valores e ideologias da realidade social. Ela estabelece com esta, uma relação dialética, ora influenciando, ora sendo influenciada por um conjunto de ações padronizadas da realidade na qual está inserida.

Esta dupla função da cultura para Marcuse, Horkheimer e Benjamin (apud Freitag, 1990) evidencia-se por ela representar e consolidar a ordem existente e ao mesmo tempo criticá-la, denunciá-la como imperfeita e contraditória. Ainda segundo esta análise, a dupla função da cultura decorre de seu caráter ambíguo, pois ela é a depositária das experiências passadas de repressão e das expectativas de melhoria, de aperfeiçoamento. Ela critica o presente e remete ao futuro, demonstrando que a dimensão conservadora e emancipatória da cultura andam juntas.

Para Buber, é exatamente na valorização do pluralismo, do não estático, que reside a essência e a vitalidade da cultura. Somente quando se estabelecer uma relação dialética entre os processos polares que lhe dão origem, a cultura consegue atender ao objetivo maior da antropologia. Com relação às formas de oposição que podem afetar a vitalidade da cultura, Buber (1982) elenca quatro fatores para análise:

"tradição e inovação; formação de relações instrumentais concretas e criação de uma esfera independente de produtos e valores culturais; desenvolvimento de formas de cultura e desenvolvimento da consciência dessas formas pelos indivíduos envolvidos; tendência a autonomia das diferentes formas e esferas de cultura e necessidades de manter entre elas algum laço, alguma forma de unidade cultural"

Segundo o autor, quando ocorre a supremacia entre um desses polos caracteriza-se a decadência e a estagnação cultural. Evidencia-se, nas colocações anteriores, que os problemas conceituais existentes na antropologia, entre o caráter homogêneo e único da cultura em contraposição à aceitação da diversidade que lhe é inerente, são questões polêmicas.

Por possuir uma lógica própria, a cultura é uma realidade que precisa ser reconhecida, entendida como a provisão de saber que os participantes de uma sociedade em interação, utilizam-se para entender sobre si e sobre algo no mundo (Habermas, 1989). Como fenômeno humano complexo, ela representa sem sombra de dúvida, um resultado interativo entre atores. A noção de interação como relação recursiva de complementaridades e antagonismos, contribui para o resgate da dinâmica dos sistemas sociais.

O conceito de cultura, em seus aspectos antropológico e sociológico é um exercício entre a abstração e a concretude. Como uma descrição densa que abarca a universalidade, a regionalidade e a individualidade da ação humana, ela parte do concreto em busca do sentido para as atuações sociais. De certa forma, a cultura é a interpretação, a busca de significados para aquilo que é geral a partir de uma particular realidade.

O questionamento das premissas básicas do paradigma clássico, realizado até mesmo pelas ciências exatas, coloca em foco a fragmentação do conhecimento e suas limitações para explicar e refletir sobre as realidades sociais. A busca de um novo enfoque, que dê conta da complexidade dos fenômenos humanos e suas realidades paradoxais, relaciona-se com uma abordagem menos diretiva das organizações e das sociedades.

A abordagem cultural, apresenta-se como uma recusa à análise baseada na especialização que reduz e simplifica os processos sociais. É, ao mesmo tempo, a

tentativa de compreender os múltiplos aspectos do homem, em função da proximidade que esta estabelece com a realidade social estudada.

A noção de objetivação do conceito de cultura viabiliza o entendimento da dinâmica sócio-cultural a partir de um saber articulado de forma microscópica não negligenciando o grande contexto no qual ele foi inserido.

No que concerne à teoria organizacional, a análise cultural é um deslocamento do enfoque anterior que privilegiava seus aspectos formais e estruturais, para uma perspectiva de compreensão dos seus aspectos simbólicos, onde a relação entre razão objetiva e subjetiva amplia o conhecimento do universo das organizações.

É na abrangência do conceito de cultura, no entendimento de sua objetivação, que reside a possibilidade de analiticamente, entender-se os fenômenos organizacionais além da razão instrumental. A seguir são apresentados os estudos que representam um esforço de ampliação das formas de investigação organizacional e que guardam uma certa relação com o tema.

## **1.2. Origem e abordagem cultural na Teoria das Organizações**

Mesmo constatando a incapacidade das teorias das organizações em explicarem a complexidade do ambiente organizacional, alguns autores costumam chamar a atenção para o modismo em que podem estar condicionando tais estudos. Entretanto, outros argumentam que a incorporação da cultura na análise organizacional constitui-se, na realidade, de um prolongamento dos estudos iniciados com os clássicos, que avançaram em busca de uma nova proposta de investigação sobre as organizações.

Inúmeros autores podem ser identificados como precursores da abordagem cultural das organizações. Ferro (1991) elaborou um mapeamento dos estudos mais relevantes onde, apesar de não se encontrar explícito o termo cultura, existe, perpassando as abordagens, uma preocupação holística, procurando conhecer a organização como um todo e suas relações com a sociedade. O autor destaca os

trabalhos desenvolvidos por Barnard; Bendix; Etzioni; Selznick; Turner e Jaques cujas idéias centrais apresentam relação com o referido tema.

Barnard ressaltou a importância dos valores e dos propósitos morais nas organizações. Para ele, uma das funções principais do executivo é a inculcação da crença de que existe um propósito comum na organização. Bendix, ao discutir as justificativas utilizadas pela administração em diferentes países, relacionadas aos seus momentos históricos, demonstrou a influência das ideologias e valores presentes na sociedade, no estabelecimento da relação de dominação dentro das organizações.

Etzioni estudou as razões porque os indivíduos aceitam suas obrigações nas organizações e o tipo de poder utilizado para garantir este envolvimento, ressaltando a particularidade do envolvimento moral e do poder normativo onde as técnicas de controle mais importantes são a ressocialização, os rituais e a manipulação de símbolos de prestígios.

Selznick fez uma distinção entre as organizações orientadas para um objetivo econômico, que são administradas racionalmente, e aquelas que são institucionalizadas, que desenvolvem um caráter distinto e próprio, com os quais seus membros se identificam. Nesta análise, o autor destaca a figura do líder estadista cuja função, dentro da organização, é guiar o processo de criação e desenvolvimento de valores e crenças.

Jaques relacionou a cultura com estrutura organizacional e personalidade dos indivíduos e demonstrou sua importância na determinação dos papéis organizacionais. Segundo Aktouf (1993), ele foi um dos primeiros a elaborar uma definição de "cultura de empresa". Ainda segundo o autor, ao defini-la como "o modo de pensar e de agir, que deve ser aprendido e aceito, e mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa", Jaques restringiu a cultura aos elementos sociais, administrativos e técnicos, tornando sua utilização inadequada.

Turner, por sua vez, definiu o conceito de subculturas industriais como um conjunto de significados compartilhados, concentrando-se nos rituais, cerimônias, linguagem, formas de comunicação, e a maneira de como eram exercidos o poder e a dominação.

Estes enfoques, que ultrapassaram as abordagens clássicas sobre as organizações, ao utilizarem-se de dimensões subjetivas e adotarem métodos mais qualitativos, contribuíram segundo Morgan (apud Ferro, 1991), para introduzir novos paradigmas nas análises organizacionais.

Para outros autores, que adotam uma postura crítica em relação a migração de conceitos para a Teoria Organizacional, os enfoques apresentados demonstram, também, a utilização abusiva de conceito de outra ciência, que ao ser adotado por empréstimo, foi destituído do real conteúdo do contexto de origem.

É evidente que o conceito de cultura leva a análise organizacional para outras direções. Porém, por possuir base epistemológica em outro campo do saber, a abordagem cultural depende da aproximação ou distanciamento dos aspectos substantivos e subjetivos envolvidos na mediação a ser adotada. A utilização da abordagem cultural pela teoria organizacional envolve, segundo Smircich (1983), os pressupostos subjacentes aos conceitos de organização, cultura e natureza humana.

Partindo das possíveis considerações conceituais e captando a essência antropológica do tema, a autora estabelece uma tipologia classificatória, identificando duas linhas prováveis de pesquisa para a cultura organizacional, que pode ser analisada como uma variável ou como uma metáfora.

A cultura organizacional adotada como uma variável, isto é, como algo que a organização tem (Smircich, 1983) traz, segundo a autora, como valores subjacentes, a visão mecanicista e gerencial centrada em preocupações que envolvem a obsessão pela "eficácia organizacional, sob inspiração predominantemente comportamental e positivista" (Chanlat, 1992).

Enquanto uma variável externa, independente da organização, a cultura é concebida como aquilo que é trazido para o ambiente organizacional através de seus membros, refletindo portanto, a cultura da sociedade na qual ela está inserida. Os estudos desenvolvidos sob esta perspectiva tratam, sobretudo, dos problemas ocasionados pela internacionalização da economia e das condições de gestão, em diferentes realidades sociais.



A visão da organização como um instrumento adaptativo, reflete-se na identificação dos elementos culturais como manifestações encontradas no ambiente interno, passíveis de gerenciamento a curto prazo, muito utilizada pelas empresas multinacionais, para verificar como as diferenças culturais influenciam o contexto organizacional.

A concepção da cultura como uma variável interna, dependente, pressupõe que as organizações são produtoras de artefatos culturais, cujos valores devem ser consistentes, com variáveis como a estrutura, a tecnologia e o estilo de liderança. Os estudos desenvolvidos através desta ótica, estão ligados à cultura corporativa e à visão de coesão organizacional, capazes de definir a eficácia coletiva e o sucesso administrativo.

Como variável dependente, a cultura assume um caráter gerencial, podendo ser criada ou modificada de acordo com a incoerência entre os valores individuais e organizacionais. Segundo seus críticos, ela constitui-se numa versão moderna do desenvolvimento organizacional, que se modificou pela incorporação de variáveis antropológicas (mitos, rituais e outros) e psicológicas, como por exemplo: a liderança, sem no entanto perder seu objetivo intervencionista, "para atingir a otimização do desempenho organizacional" (Freitas, 1989).

Outros autores, entretanto, afirmam que a cultura corporativa procura atuar no nível da estrutura, dos sistemas de comunicação, da autoridade e do controle, enquanto que o desenvolvimento organizacional, parte de mudanças do nível de personalidade do indivíduo para chegar às mudanças nas organizações

A cultura, nesta perspectiva, seja como variável interna ou externa, é normalmente utilizada para a elaboração de diagnósticos, cujo objetivo primordial é subsidiar as estratégias de atuação dentro da organização. Segundo Aktouf, ela é parte de uma visão estreita do funcionalismo que reina no pensamento gerencial, onde cultura é

"a obtenção e a utilização de meios (mitos, ritos, credos, slogans, cerimônias, etc) suscetíveis de favorecer a emergência de um sentimento

coletivo de identificação e de outorga de sentido ao trabalho - sentido destruído durante séculos pela divisão técnica e pela especialização" (1994:48/49).

Segundo Rodrigues (1991), ela converte-se em ideologia, em função da atuação estratégica de gerentes e administradores. Estes criam e administram novas estruturas e tecnologias, para justificar suas atuações na organização, desconsiderando o indivíduo construtor do seu universo social, bem como dos seus sistemas políticos, que determinam a dinâmica da realidade social.

Em síntese, demonstra a dificuldade desta corrente em ultrapassar a dimensão objetiva da gestão, utilizando a cultura como mero instrumento de gerenciamento, condicionada aos critérios da razão instrumental, que transforma a ação administrativa na forma mais racionalizada de dominação.

Baseando-se nos pressupostos antropológicos, que além de suas "características altamente descritivas, têm a capacidade de detectar perspectiva divergentes e interpretações alternativas da realidade" (Durham, 1988), a cultura organizacional é considerada como "aquilo que a organização é" (Smircich, 1983). Ou melhor, a cultura é a própria organização; ultrapassando a visão instrumental e adaptativa da abordagem anterior, que a considera como algo que a organização possui, sem levar em conta que ela é um fenômeno gerador de significados.

São análises onde a "organização é vista como uma forma expressiva da consciência humana" (Fleury, 1992) onde a complexidade das relações são objetos de estudos para desvendar os padrões que tornam possível a ação organizada. Isto é, a premissa deste tipo de abordagem "implica em um modo de pensar e um modo de ver, que traduzem como geralmente entendemos nosso mundo" (Morgan apud Caldas, 1993).

Ao analisar as organizações, privilegiando seus aspectos subjetivos, entendendo-a como uma construção social da realidade, ela implicitamente estuda a dinâmica interacional que a produz. Assim abordada, a cultura refere-se ao fato de que grupos sociais diferentes, vêem o mundo, a si mesmo e a relação existente entre um e outro também de formas diferentes. Estas especificidades guardam relação com sua forma de pensar, seus valores, suas leis etc.

Como o conceito de cultura é utilizado como recurso epistemológico oriundo da antropologia, as pesquisas assumem modelos de análise que se relacionam com os aspectos simbólicos, cognitivos ou de processos inconscientes da organização, de acordo com as diferentes vertentes da antropologia cultural.

Na perspectiva estruturalista, desenvolvida a partir da concepção de Lévi-Strauss<sup>4</sup> que define cultura "como um sistema simbólico que é uma criação cumulativa da mente humana"; a cultura da organização é a expressão de processos inconscientes, que se concretizam em formas e práticas organizacionais. O propósito deste tipo análise é revelar as dimensões mais escondidas da mente humana. Na opinião de Smircich (1983), ao se considerar a perspectiva organizacional, esta análise parece muito limitada por centrar-se no indivíduo em detrimento do grupo. Pagés et all (1987) chamam a atenção para a descaracterização da dinâmica antropológica destes estudos.

Ao analisarem o poder, ao nível de relação entre organização e o indivíduo, os autores concluíram que seus resultados acabam constituindo-se em instrumentos capazes de despersonalizar as relações de poder. Por serem utilizados como meios de interiorização e normalização, reforçam a alienação e o sistema de dominação social existente, ajudando a consolidar a impotência dos indivíduos dentro da organização.

A cultura, na perspectiva cognitivista, relaciona-se à definição de Goodenough<sup>5</sup> que a considera como: "tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade". A cultura organizacional então, é um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados, cujo objetivo é determinar quais as regras existentes e como seus membros vêem o mundo.

Segundo Smircich (1983), as organizações são analisadas como estruturas de conhecimento para entender e agir. Tendo como base epistemológica a ação social, seus membros são vistos como indivíduos que pensam tanto quanto se comportam.

---

<sup>4</sup> Citado por Laraia, *Cultura: Um conceito antropológico*, p. 62

<sup>5</sup>Laraia, op.cit, p. 62

Na perspectiva simbólica de análise, a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que traduzem as interpretações dos indivíduos sobre suas experiências e como estas estão relacionadas as suas atividades na organização.

Desse modo, segundo Geertz e Schneider<sup>6</sup>, ela é um processo público e não privado, pois os símbolos e significados compartilhados pelos atores os são entre eles, mas não dentro deles.

Neste enfoque, os padrões de discurso simbólico especificam as ligações entre valores, crenças e ação num determinado cenário. Isto é, são temas que expressam as interpretações dos indivíduos, e como estas, são compartilhadas e criam o senso de grupo, direcionando a ação dentro da organização.

A simbolização, segundo Santos (1983), é um processo de análise cultural, onde é permitido "que o conhecimento seja condensado, que as informações sejam processadas, que a experiência acumulada seja transmitida e transformada". A importância do enfoque simbólico nas interações sociais, estão relacionadas, segundo Ramos (1989), aos seguintes princípios:

"há múltiplas maneiras para se chegar ao conhecimento. A sociedade é, essencialmente, a existência social e não pode ser explicada através da objetivação de categorias mecanomórficas. A realidade social se faz inteligível ao indivíduo através de experiências livres de repressões operacionais formais".

Portanto, existem inúmeras formas de interpretações da realidade e que devem ser consideradas dentro dos contextos nos quais foram geradas. O indivíduo participa da feitura da realidade social de maneira diferenciada, pois esta se baseia na relação arbitrária que ele estabelece com o mundo real. Desse modo, demonstra-se que outras dimensões humanas existem e precisam ser consideradas fora do espectro organizacional, por serem diferentes da relação única estabelecida pela razão e pela ciência.

A força do simbólico e o peso do significado trazem novos desafios às teorias organizacionais que, segundo Rodrigues (1991), são possibilidades de análises que se contrapõem à visão econômica e importam contribuições de disciplinas até o momento

---

<sup>6</sup>Laraia, op. cit, p. 63

negligenciadas nos estudos organizacionais, como por exemplo a antropologia, a linguística e a história.

Como consequência destas especificidades, o estudo da Cultura Organizacional é caracterizado pela inexistência de um conceito único e de um paradigma teórico consistente; levando outros autores a desenvolverem arcabouços teóricos que direcionem as pesquisas para a abrangência que a dimensão cultural comporta.

A incorporação da cultura na análise organizacional, a despeito das preocupações epistemológicas geradas é um avanço por apontar para novas concepções de organização e de homem no espaço do trabalho.

Apresenta-se como um esforço de compreender as relações entre os indivíduos e as organizações a partir das significações produzidas, destacando a incapacidade das teorias de gestão em dar conta da realidade organizacional.

Em função da problemática de pesquisa aqui adotada e das características organizacionais da Universidade, adota-se como abordagem, neste estudo, a metáfora cultural. A seguir, são apresentadas as perspectivas de análise da cultura organizacional, tendo como ponto de partida a concepção de organização como uma experiência subjetiva, que torna possível a ação organizada.

### **1.3. A Organização como cultura: a dinâmica das relações organizacionais**

Martin & Mayerson (1987), adotando a concepção de cultura como uma metáfora, e portanto, entendendo a organização como uma realidade socialmente dinâmica, identificam três paradigmas utilizados nas pesquisas sobre cultura organizacional: o paradigma de integração, da fragmentação e da diferenciação.

Na perspectiva da integração, a cultura é interpretada como aquilo que é compartilhado ou único para um determinado grupo ou organização. Destacam-se como características desta perspectiva: a crença no consenso, na consistência de manifestações

dentro da organização, e no papel dos líderes como criadores da cultura. Como o pressuposto é o consenso, isto é, todos os membros compartilham das mesmas opiniões, a ambigüidade é excluída do ambiente organizacional.

Tenta conciliar as diferenças entre o indivíduo e a organização, relacionando-se a perspectiva de gestão da cultura, haja vista a importância que é dada ao papel do líder no contexto organizacional.

A concepção monolítica da cultura a coloca como mais uma variável a ser controlada pelos gerentes, em busca da eficácia organizacional, adotando-se as mesmas estratégias de controle das estruturas, tecnologias e outras.

Deve criar as condições favoráveis de adaptação da organização às exigências do ambiente, pautada na lógica da racionalidade formal. Tende a transformar questões de natureza política, como valores, em questões técnicas passíveis de mudanças para melhorar o desempenho organizacional. Em síntese, vincula-se estreitamente ao estudo da cultura corporativa.

Quando a perspectiva de pesquisa é a fragmentação, a ambigüidade surge como a essência da cultura. Ao invés de ser negada, como ocorre na integração, ou minimizada, como na diferenciação, aqui ela é considerada como a forma para descrever o ambiente organizacional. Ou melhor, ela é intrínseca a este ambiente.

As manifestações culturais são caracterizadas pela falta de clareza, pela confusão e pelo paradoxo e é desse modo que seus membros a percebem e a vivenciam. O consenso coexiste com a confusão e a hipocrisia, transformando a cultura em uma manifestação difusa e complexa e, por isso mesmo, pouco consistente enquanto foco de estudo

Uma pesquisa conduzida pela perspectiva da diferenciação, segundo a autora, descreve as manifestações culturais como, ocasionalmente, inconsistentes. Aqui, a cultura é concebida como um sistema aberto, influenciado tanto por fatores internos quanto externos ao ambiente organizacional. A visão homogênea do paradigma anterior é substituída pela diversidade e fragmentação, privilegiando-se a falta de consenso, as inconsistências e negando-se aos líderes o papel de únicos criadores da cultura.

Desse modo, destaca-se a existência de subunidades da organização e, portanto, de subculturas. Estas são criadas por diferenças geradas no ambiente organizacional a partir da divisão do trabalho, das posições hierárquicas existentes e identificações profissionais. Ao mesmo tempo, expressam as influências externas do ambiente, visto que seus integrantes pertencem a um sistema político-sócio-cultural como da sociedade na qual estão inseridos.

A cultura é vista como sendo composta de valores e manifestações, que podem ser contraditórios, visto que a discórdia, muito mais que o consenso, constitui-se no foco desta abordagem. As autoras afirmam ainda, que somente a nível de subculturas é possível o consenso e a consistência nas manifestações culturais, prevalecendo nas demais relações a ambigüidade, como característica do ambiente organizacional.

Adotando a diferenciação como paradigma e baseada no conceito de cultura de Clarke et al, que estabelecem a diferença entre cultura dominante e cultura dominada, Rodrigues (1991) passa a adotar a cultura organizacional sobre três diferentes perspectivas: cultura ascendente, cultura convergente e contracultura.

A cultura ascendente é aquela que prescreve os valores ou condutas de forma globalizante, definindo o que é considerado legítimo, adequado e correto para a organização. Refere-se a gerações anteriores, diretores ou antigos grupos que internamente, tiveram sucesso em transmitir ideologias. Ou ainda, grupos externos que influenciaram através de tarefas ou áreas de interesses comuns e que permanecem valorizados na organização.

O significado afetivo e emocional, resgata o seu caráter histórico ao estabelecer que a experiência particular e valores compartilhados se tornem universais. Como mediadores simbólicos, entre um passado vivido e experimentado, eles representam uma determinada ordem social, aos olhos da organização, que pode ser expressa em mitos, valores e histórias.

A cultura convergente é receptora da cultura ascendente, que ao mesmo tempo pretende hegemonia no sentido de dominar todas as outras possíveis subculturas organizacionais. A princípio, pode ser identificada com a ideologia gerencial, porém

distingue-se desta por ter um significado mais amplo, posto que a ideologia só consegue ser imposta se se integrar a interesses e aspirações daqueles a quem quer submeter (Pagès et al., 1984).

Ao incorporar idéia do passado e do presente, adquire autonomia e identidade própria, que consegue, através dos significados, representar aquilo que é compartilhado na divergência. Ou seja, sua convergência se estende até onde esbarra nos limites do consenso. Como fator histórico, que possibilita a identificação daquilo que é comum ao grupo, ela sofre modificações ao longo do tempo.

A contracultura é a expressão das categorias dominadas, que consegue expressar os interesses diferentes dos diversos grupos organizacionais, que não foram aglutinados pela cultura convergente. São heresias que revelam a negação dos valores da cultura dominante, a não conformidade, a sua hegemonia e as suas contradições.

A cultura alternativa destes grupos, manifestadas simbolicamente, busca ganhar espaços, desestabilizar a cultura convergente, acentuando o conflito no universo organizacional; demonstrando o seu aspecto dinâmico e político na análise das organizações.

Outras perspectivas são apresentadas para o direcionamento das abordagens culturais, em busca do sentido mais amplo que tais análises proporcionam, Gregory (apud Rodrigues, 1991) por exemplo, procura entender a cultura do ponto de vista do nativo, ou seja, do participante organizacional. Segundo a autora, esta é a mais apropriada para explorar o multiculturalismo das organizações, pois é onde a diversidade entre as culturas pode aflorar com maior clareza.

As tentativas de construções paradigmáticas que apreendem a complexidade da abordagem cultural e traduzem a realidade organizacional, constituem-se no reconhecimento do que estava excluído nos modelos de análises anteriores. O estudo da cultura organizacional, entendida como a expressão de grupos, surge como uma alternativa para

"oferecer aos membros organizacionais um mecanismo simbólico para a mudança da passividade em atividade, para enfraquecer o



controle e tornar a vida organizacional suportável ou igualmente prazerosa".(Gabriel, 1991)

Das discussões até aqui desenvolvidas e dos pontos de vistas adotados em relação as organizações universitárias, o paradigma da diferenciação, por destacar a existência de subculturas, será a perspectiva adotada neste trabalho de pesquisa.

Como demonstram as diferentes abordagens e perspectivas de análise da cultura organizacional, sua conceitualização envolve muitas controvérsias, espelhando, até certo ponto, a complexidade do referencial epistemológico do qual é originária. Ressalte-se, entretanto, que existe uma preocupação maior em se incorporar outras dimensões que possam enriquecer as propostas conceituais já existentes e que serão discutidas a seguir.

## Capítulo II

### 2. Cultura Organizacional e Gestão: conceitos, elementos e canais de expressão

O estudo das organizações como cultura envolve também diferentes práticas na captação da realidade, e por não ser um processo neutro, comporta abordagens diferenciadas em função da perspectiva conceitual adotada, como foi discutido nos tópicos anteriores.

A gestão como prática de intervenção na realidade exterior da organização, envolve ao mesmo tempo, escolhas subjetivas e exercício de poder. Portanto, é um fenômeno complexo que precisa ser analisado além das práticas positivistas que predominam nas organizações.

Sua relação com a cultura organizacional será discutida a seguir na tentativa de compreender seu problema fundamental, que é fazer dirigentes e dirigidos parceiros para assumir os interesses de uma coletividade.

#### 2.1. Conceitos e Conteúdos da Cultura Organizacional

Conceitualizada, ora "como fator responsável pela coesão ou como a maneira de fazer as coisas na organização" (Oliveira, 1988; Freitas, 1991), ora como "um sistema de significados criados e aceitos coletivamente por um grupo num dado tempo" (Pettigrew, 1992), ou ainda, como "um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema" (Souza, 1978), a cultura é normalmente vista como força integradora nas organizações.

Para Pettigrew, as estruturas, os sistemas, os símbolos, os mitos e os padrões de recompensas adotados nas organizações são reflexos dos conjuntos de valores, crenças e pressupostos básicos implícitos em sua cultura.

Neste sentido, ele compreende a cultura como um fenômeno situado em todos os níveis e, portanto, de gerenciamento complexo porém, possível. Desse modo, o gerenciamento deve ser buscado através de modificações profundas no núcleo de crenças básicas e pressupostos.

Como um adesivo social que une os membros organizacionais, a cultura é semelhança e harmonia, onde os grupos pensam e fazem iguais. Desde que adequadamente gerenciada, ela pode ser utilizada para "criar compromissos organizacionais, transmitir uma filosofia empresarial, racionalizar e legitimar ações, motivar empregados e facilitar a socialização (Smircich, 1983).

Como uma força unitária de integração, esta visão nega as contradições, conflitos e interesses diversificados entre os diferentes grupos de pessoas que compõem o universo organizacional. Alguns autores, na tentativa de implementação de processos de mudanças, acabam desconsiderando os grupos sociais como depositários da cultura organizacional.

Allaire & Firsirotu (apud Gabriel, 1991) advertem que esta forma de tomar um conceito, difícil e complexo, de maneira superficial, acaba reduzindo-o a um vago, divertido e abrangente constructo explicando tudo e nada.

As abordagens mais pluralista e heterogêneas, vêem a cultura de maneira menos unificada. São estudos que procuram defini-la como grupos sociais mais ou menos observáveis, na tentativa de recriar uma realidade organizacional rica e dinâmica.

Schein, apresenta um conceito que é o referencial para a grande maioria dos estudos sobre cultura organizacional. Ele a entende, a partir da interação e da aprendizagem grupal e não acredita na possibilidade de consenso ao nível organizacional. Segundo o autor, a cultura organizacional é

\* "um conjunto de suposições básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação

externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a seus problemas" (1984:01)

Este conceito, apesar de suas referências antropológicas e psicológicas, apresenta uma limitação que, segundo Fleury, está na ausência de espaço para as contradições e as evidências das relações de dominação. Isto é, ele assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e expressão, de uma visão consensual sobre a própria organização (1992:21).

Em outras palavras, não abrange uma das características da abordagem cultural e sua validade para os problemas atuais, que é a dimensão totalizadora da realidade social. Esta se realiza através da significação que o homem, enquanto um ser em relação com o mundo, atribui a sua existência concreta.

Partindo da concepção de Schein e buscando integrar a dimensão política inerente ao fenômeno cultural, Fleury concebe a cultura como:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação."(1992:22)

Como afirma Chauí (1990), é por intermédio da dimensão simbólica que "homens determinados exprimem de maneira determinada suas relações com a natureza, entre si e com o poder, bem como a maneira pela qual interpretam essas relações."

Os universos simbólicos, como produtos da consciência humana e como produtos sociais (Berger & Luckmann, 1985), fornecem a integração unificadora dos processos institucionais separados, estabelecendo uma correspondência de significados capaz de produzir a comunicação do indivíduo com o mundo e com a sociedade em que vive.

Como produtos sociais, os universos simbólicos levam a admitir a historicidade da cultura, o que ainda, segundo os autores, só são desvendados se acompanhados pelo resgate de sua trajetória histórica particular. Entretanto, por ser a cultura uma estrutura simbólica de criação coletiva, reflete as relações contraditórias da realidade social, expressando, também, seus conflitos e oposições internas. Para autores como Aktouf

(1994) e Rodrigues (1991), é a partir da perspectiva marxista, onde se enfatiza a diferença de interesses de classes e a relação dialética entre a dimensão material e imaterial, que a visão homogênea da cultura começa a ser recusada.

Baseada nesta concepção, a cultura organizacional pode ser adotada a partir da diferenciação cultural, proposta por Martin & Mayerson (1987), onde as subculturas de grupos são consideradas. Neste caso, a cultura organizacional pode ser vista como um sistema de subculturas integradas, e não como um conjunto unificado de valores compartilhados por todos os membros da organização (Riley apud Rossi, 1991).

Seguindo esta perspectiva, considera-se cultura organizacional como a expressão do relacionamento entre interesses e grupos dentro das organizações. Estes podem ser identificados através do conjunto de valores e crenças.

Um conceito de cultura, que denota esta preocupação em identificar as especificidades dos grupos dentro do universo organizacional, a define como

"um conjunto de significados colocados nos eventos organizacionais, construídos e atribuídos pelos vários interesses dos grupos que procuram atingir seus propósitos e metas" (Young, 1989).

Os eventos organizacionais, como elo entre significados, permitem focalizar as diferentes interpretações e como os interesses de grupos são mobilizados em busca de seus propósitos e metas. Como são construídos ou impostos, estes significados mobilizam os interesses de grupos, isto é, são valores compartilhados que expressam os interesses coletivos e assumem diferentes significados e interpretações. Como processos sociais, os interesses intragrupos são limitados e expressos pelas diferenças, mantendo-se assim suas fronteiras na dinâmica organizacional.

Como os eventos, ressaltam detalhes da interação social, possibilitam a expressão de subculturas nesses momentos particulares da história organizacional. Estas, ao estabelecerem divergências marginais, em função dos interesses de grupos, demonstram

que as ações na organização são também resultado de posturas políticas e de conflito entre grupos.

A análise da cultura, sob a perspectiva de expressões de grupos, ou seja de subculturas, orientará a presente pesquisa sem, entretanto, desconsiderar que as interações se realizam em conjunto no grupo estudado. Pois como modo de articulação que estabelece sentido e significação, ela é parte de uma totalidade simbólica.

O esforço em se resgatar a dinâmica organizacional, a partir do seu entendimento enquanto produto cultural que se relaciona com as subjetividades individuais, é parte de uma proposta conceitual para desvendar as possibilidades e definir os limites do estudo a ser realizado. Como afirma Fleury (1989), é a tentativa de se desenvolver posicionamentos críticos e criativos para um melhor entendimento do novo paradigma de análise.

Diante das dificuldades para a compreensão da cultura organizacional em seus diferentes conceitos e abordagens; o conhecimento de seus elementos constitutivos apresenta-se como uma forma para se estabelecer um relacionamento concreto entre a cultura e a realidade organizacional.

Preocupado em não descaracterizar as origens antropológicas do conceito de cultura organizacional, Aktouf (1994) ressalta a necessidade de termos em mente que os elementos constitutivos da cultura organizacional estão em relação dialética constante, expressando a ligação entre o mundo material e imaterial de um grupamento social. Desse modo, o autor refere-se à redução imposta ao conceito, quando isolam-se seus componentes para medi-los, manipula-los, etc. Citando Nizard, ele reafirma que os elementos constitutivos da cultura, para não serem transformados em nomes vazios e rituais verbais no universo organizacional, devem ser entendidos como práticas sociais e não como princípios gerenciais.

## 2.2. Elementos Constitutivos : Interação e Interdependência

Os elementos constitutivos da cultura organizacional exprimem sua especificidade e a revelam ao observador externo. De acordo com a perspectiva adotada neste estudo, eles estão em constantes interações, articulando as categorias de expressão e estabelecendo as bases dos significados e comunicação da cultura no espaço organizacional.

- *mito* é uma realidade cultural, extremamente complexa, que pode ser abordada e interpretada de múltiplas e complexas maneiras. Mas, por estar vinculado à idéia de criação, tanto de uma realidade total como fragmentada, ele relata como tudo começou, estabelecendo, então, um senso de identidade cultural para determinado grupo social. Ele constitui-se no paradigma de todos os atos humanos significativos (Eliade, 1991:22).

Sendo assim, como elemento aglutinador da cultura, que refere-se, ao mesmo tempo, ao passado, presente e futuro, sua função primordial é revelar modelos exemplares e fornecer significação às atividades humanas. Ele relata histórias, que por possuírem uma vinculação com a realidade vivida pelo grupo social, tornam-se verdadeiras.

Através de seus canais de expressões coletivas, como os rituais, ritos e cerimônias, ele é vivido; rememorando e reatualizando os eventos de uma comunidade. A noção de tempo é substituída, deixando de ser cronológica para ser primordial. Isto é, remete ao tempo que o evento teve lugar pela primeira vez. Ele explica os laços entre o saber e o agir, e entre o agora e o outrora (Aktouf, 1994).

Conhecer o mito é aprender sobre as origens das coisas em suas formas mais profundas. Suas histórias são conhecimentos que revelam o sentido, o modo como as coisas devem ser feitas. De acordo com Malinowski<sup>7</sup>, ele exprime, enaltece e codifica a crença; salvaguarda e impõe os princípios morais; garante a eficácia do ritual e oferece regras práticas para a orientação do homem.

---

<sup>7</sup>Citado por Eliade, Mito e Realidade, p.23

Em resumo, pode-se afirmar que o mito identifica como as coisas podem ser realizadas num determinado grupo social; criando e fortalecendo crenças, valores, símbolos e heróis<sup>8</sup>. Ele define comportamentos, articulando-os com a ação e convicções coletivas, numa espécie de contrato social, engajando todos na realidade a ser vivida.

Fleury (1987) refere-se à importância do mito para revelar a cultura organizacional, pois este concretiza o comportamento correto e valorizado dentro do universo organizacional.

- *Rituais, Ritos e Cerimônias* são atividades coletivas e planejadas que definem, comunicam, consolidam e justificam as regras e práticas sociais. Possuem um caráter simbólico e sagrado que força o homem a transcender seus limites<sup>9</sup>

Os rituais<sup>10</sup> são atividades que envolvem emocionalmente os participantes dentro da organização, dando-lhes um senso de satisfação e alegria, que independe da forma como o poder vai ser exercido, como as políticas serão implementadas (Ferro, 1991).

Na realidade organizacional, servem para definir e valorizar as regras, cuja consequência imediata é tornar a cultura mais clara para os seus membros. Ferro citando Hirschorn (1988), refere-se a esta prática como uma tentativa de superar a ansiedade no ambiente organizacional mas que raramente, consegue atingir os resultados esperados.

Nesta linha de identificação de categorias analíticas para desvendar a cultura organizacional, Trice & Beyer (apud Fleury, 1987) identificaram seis ritos básicos reveladores do universo simbólico nas organizações.

---

<sup>8</sup> São os personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização (Deal e Kennedy apud Freitas, 1991). Segundos os autores eles podem ser natos ou criados. Os primeiros, exercem influências duradouras e normalmente ultrapassam a fronteira organizacional. São modelos de comportamento que ajudam a manter a coesão no grupo. Os criados, são situacionais possuindo pouca expressão dentro do universo organizacional.

<sup>9</sup> Eliade, op. cit. p. 23, 128. O autor, ao explicar o mito como um processo "vivido" por um grupamento humano, demonstra que é através do rito que se rememora e reatualiza os eventos grandiosos e seus personagens "sobrenaturais". Ao reviver tais eventos, os homens tornam-se contemporâneos do sagrado e dos heróis míticos, o que direta ou indiretamente conduz a imitação dos atos paradigmáticos deste universo.

<sup>10</sup> Segundo Castoriadis (1982:144), os rituais não são processos racionais e, portanto, não fazem distinções entre o essencial e secundário, isto é, não hierarquizam o seu conteúdo.



- *Ritos de Passagens*: facilitam a introdução e movimentação de pessoal, preparando-os para os diferentes papéis e status a serem assumidos, com o objetivo de facilitar as relações sociais no ambiente organizacional.
- *Ritos de Degradação*: são utilizados para esclarecer e justificar demissões ou substituições de lideranças. Desse modo, acaba evidenciando para os membros da organização, quais os comportamentos e práticas sociais não aceitáveis dentro do grupo.
- *Ritos de Confirmação*: utilizados para fortalecer as identidades sociais, celebrando publicamente os resultados positivos de esforços individuais. Assim, reforçam-se as regras através de incentivos para atitudes e consecuições similares.
- *Ritos de Reprodução*: renovam as estruturas sociais em busca do aperfeiçoamento da organização e de seu funcionamento. Aqui os autores citam como exemplo, as atividades de desenvolvimento organizacional.
- *Ritos de Redução do Conflito*: São utilizados para minimizar, reduzir ou eliminar os conflitos e agressões no ambiente organizacional, buscando manter a estabilidade dentro do sistema social. Os processos de negociação coletiva, são um exemplo desta forma concreta de manifestação da cultura organizacional.
- *Ritos de Integração*: auxiliam na definição de sentimentos comuns, encorajando a agregação dos indivíduos em torno de atividades para revivê-los e assim manter a harmonia no ambiente organizacional.
- *Crenças e Pressupostos* constituem-se nas visões de mundo que assumiram grande relevância na resolução de problemas coletivos dentro da organização. Por serem consideradas como aquilo que é correto para o grupo, indica-lhes como as coisas devem ser feitas. São as verdades expressas no ambiente, que estão em constante ascensão, retirando-se do nível consciente.

À medida que vão sendo incorporadas no nível do inconsciente, elas se tornam pouco debatidas e confrontadas até atingirem o caráter de proposições inquestionáveis. Por esse motivo são difíceis de serem percebidas, mas expressam realmente como os grupos percebem, pensam e sentem seus valores. Como definem as principais orientações na organização são consideradas a essência da cultura (Payne, 1990; Schein, 1984).

- *Os Símbolos* são objetos, atos, relações ou formações linguísticas que infundem às ações das pessoas, sustentam os sistemas de valores e permitem a descarga emocional em rituais compartilhados (Gabriel, 1991). Acrescentam ao mundo uma ordem, um sentido, pois através dele é possível representar o ausente, o imperceptível, conferindo significação à existência coletiva.

Mesmo admitindo-se que tais símbolos podem assumir diferentes significados, em função da pluralidade de percepções e interesses grupais ou individuais, eles são responsáveis pela formação da identidade organizacional. Pois, através deles que se consegue a concretude da relações intersubjetivas entre os diferentes grupos sociais, sejam eles formais ou informais. Segundo Dandridge (apud Ferro, 1991), os símbolos possuem as seguintes funções:

Descrevem a organização para seus membros e para as pessoas estranhas. Controlam a energia organizacional, inspirando os membros presentes, atraindo novos membros ou repelindo os indesejáveis. E mantêm o sistema ao proteger, estabilizar e orientar as mudanças no ambiente interno da organização.

Ou seja, são instrumentos de controle que comunicam significados, regulam atividades e definem as fronteiras sociais, tanto interna como externa. Como estão relacionados a ação, são fundamentais para a construção social da realidade, sendo considerados como um importante instrumento político na organização.

- *Os Valores*, como um dos elementos da cultura que orientam as ações e sentimentos das pessoas (Fromm, 1984)<sup>11</sup>, constituem-se na base que confere à cultura, uma fisionomia particular (Ladrière apud Stort, 1993). Tal fato não só demonstra sua importância na configuração da cultura, como também as diferentes perspectivas em que eles podem ser considerados.

---

<sup>11</sup>Este autor estabelece uma diferença entre valores oficiais e conscientes; e valores inconscientes. Os primeiros, que são os da tradição religiosa e humanista (individualidade, amor, compaixão, etc) se transformam em ideologias e não são eficazes na motivação do comportamento humano. Os valores inconscientes, motivam diretamente o comportamento humano e são criados no sistema social da sociedade burocrática e industrial (os de propriedade, consumo, posição social, etc.).

### **2.3. Valor e Gestão: canais de expressão da Cultura Organizacional**

Freitas (1990) refere-se aos valores como concepções racionalizadas do que é considerado desejável pelos membros da organização e que irão influenciar a definição de seus objetivos e estratégias. Eles estão relacionados ao que é importante para o sucesso organizacional.

Esta perspectiva sugere que os sistemas de valores só expressam o coletivo, concernente com uma visão unívoca, a partir da qual é possível deduzir os arranjos normativos do sistema social. Esta simplificação impede a compreensão da realidade dinâmica das organizações complexas, onde as relações sociais ocorrem entre diferentes atores.

Segundo Boudon e Bourricand (1993), adotando-se uma concepção de valores mais interacionista, situando-os no contexto de um processo histórico, é possível verificar que eles não se reduzem a preferências individuais. Na realidade, eles procedem de discussões, conflitos ou acordos entre uma pluralidade de atores e engajam solidariamente aqueles que a eles aderem.

A noção de um sistema aberto para o sistema de valores, transforma sua capacidade integradora, pois esta já não depende apenas dele próprio mas, envolve também, o meio com o qual se defronta. Corroborando tal concepção, Duarte (1986:11) refere-se à capacidade dos valores em instaurarem, fazerem preservar e, eventualmente, fazerem desistir, conformar, rebelar-se ou mudar uma realidade.

O autor, citando Durand, explica, que num sentido mais abstrato, a noção de valor é, justamente, a que faz diferença numa relação hierárquica. É aquilo, em nome do que um elemento ao mesmo tempo engloba e se opõe ao seu contrário. Os valores, mesmo quando complexos e contraditórios, fornecem significação e, portanto, universo ao sujeito.

Para Allaire & Firsirotu (1984), os valores são interpretações simbólicas da realidade que fornecem significados para ações sociais e padrões para comportamento.

Eles são elementos constituintes da ideologia, que os integra em um sistema de valores unificados. Porém, valores representam também as mais palpáveis expressões de uma ideologia. Assim, ideologias utilizam valores como material expressivo e construtivo, mas valores podem existir sem aglutinarem-se em uma ideologia.

Rodrigues (1991) estabelece a diferença entre ideologias e valores, a partir da dimensão envolvida por cada um dos termos. As ideologias, por possuírem uma dimensão política, colocam-se acima dos grupos, ou seja, no nível da sociedade.

Enquanto que os valores, sendo significados que os indivíduos atribuem à realidade social e que se expressam nos rituais, mitos, histórias e ideologias, estão relacionados a questões paroquiais, inseridas na consciência grupal. Segundo a autora, a concepção de Parsons (1990) ajuda a contextualizar a idéia de valores, na medida em que os define como formas abstratas e simbólicas de descrever os problemas institucionais centrais, referindo-se a questões como: igualdade e desigualdade; espontaneidade e disciplina, propriedade pública e privada etc

De acordo com as proposições apresentadas, percebe-se que os valores podem ser observados além de uma perspectiva integradora e subjetiva, pois segundo Pareto (apud Boudon & Bourricand, 1993) a unidade social não se baseia somente nos valores comuns. É preciso dar lugar aos interesses que se interpõem ao lado dessas crenças e paixões comuns.

Desse modo, a dicotomia implícita no sistema de valores, origina situações desejáveis e indesejáveis no sistema social, o que pressupõe o reconhecimento de grupos sociais diferenciados, ou seja, subculturas. Como elementos definidores e identificadores por excelência dos grupos sociais, vinculados a um processo histórico, é possível interpreta-los como respostas de atores sociais em interação.

Segundo Young (1989:190) os valores organizacionais expressam unidade e distanciamento. Por serem manifestações sociais, limitam e expressam as diferenças; mantendo as fronteiras sociais dentro da organização. Ou seja, como concepções simbólicas que associam-se a interesses múltiplos, expressam também a identidade organizacional.

Martin e Meyerson (1987), também apontam no paradigma da diferenciação, a diversidade dos valores que originam as subculturas. Segundo as autoras, estas são determinadas internamente, em termos de hierarquia, de afiliação a grupos organizacionais e de divisão do trabalho.

Os valores, como os fins pré-selecionados pelos grupos, são as escolhas que eles sancionaram como aceitáveis, portanto, estabelecem comportamentos, sentimentos, orientando suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano (Caldas, 1993).

Como são gerados por circunstâncias internas nas relações entre indivíduos, eles refletem ainda as percepções e significados que se compartilham na realidade organizacional.

Entendidos dessa forma, os valores são canais de expressão da Cultura Organizacional. As práticas gerenciais tendem a ser coerentes com o sistema de valores no qual estão inseridas. Sendo assim, a análise dos valores é uma perspectiva teórica capaz de revelar os estilos de gestão de uma dada realidade organizacional.

As relações sociais que ocorrem no universo organizacional, repousam sobre valores. Implícitos ou explícitos, eles acabam definindo regras de ação, inspirando julgamentos e condutas nas interações humanas.

Na análises tradicionais, as práticas gerenciais tendem a ser consideradas objetivamente, valorizando-se quase que unicamente as intervenções em termos de realidades de mercado (ocasiões e oportunidades) e de organização (forças e fraquezas). Entretanto, gerir implica em também tomar decisões que envolvam escolhas subjetivas, bem como no exercício de poder com seus conseqüentes envolvimento concreto com a vida da comunidade organizacional. (Lapierre apud Chanlat, 1994)

Esta faceta, pouco explorada nas análises organizacionais, revela a necessidade de habilidades interpessoais para o exercício da gestão, haja vista o modo de interação e influência que fazem parte do universo da direção.

As interações, relacionamentos interpessoais que definem as ligações de uns com os outros, viabilizam a interdependência entre um conjunto de elementos que formam as estruturas de significados através das quais os homens dão forma à sua experiência.

Em função da abordagem adotada no presente trabalho, cuja perspectiva é resgatar aquilo que deve ser complementar nas ações sociais, a interação é entendida como o relacionamento capaz de tornar a interdependência entre os fenômenos reconhecida. Segundo Morin (1973) é ela que estabelece a relação recursiva, complementar, concorrente e antagonista que permite que os termos envolvidos no sistema sejam integrados de maneira intercomunicante. Como fontes de liberdade, inventividade e de criatividade, ao mesmo tempo de criminalidade, dominação e exploração, as interações permitem problematizar tanto as influências entre os elementos constitutivos da cultura organizacional, como os problemas da gestão.

Nas universidades, consideradas organizações complexas, cuja a gestão enfrenta como desafio constante, o conflito entre o "ethos" burocrático e acadêmico. A análise dos valores possibilita desvendar-se as suas subcultura - como elas se expressam e se relacionam - pois, assim como são elas as origens de disputas e declínios; são também a fonte de inovação e sobrevivência organizacional.

Os pressupostos apresentados se coadunam com a utilização do enfoque de pesquisa que utiliza a "razão cultural"<sup>12</sup> enquanto arcabouço teórico para questionar a gestão universitária e suas práticas. Ao reconhecer as diferenças, a análise dos valores evidencia outras dimensões que podem esclarecer os processo essenciais envolvidos na gestão. Por outro lado, a abordagem cultural, ao lidar com "'ethos'" e "eidos", possibilita a expressão de um ser coletivo particular.

A dimensão ética, que envolve o questionamento dos valores, permite estudar o estilo de gestão, levando em consideração a natureza peculiar e as especificidades das condições concretas da realidade organizacional. Ao discutir o caráter conservador dos modelos tradicionais de gestão, desloca a reflexão sobre a aplicabilidade das teorias

---

<sup>12</sup> Sahlins, op.cit.

organizacionais e administrativas, do seu excessivo tecnicismo para a significação subjetiva dos fenômenos.

Ao tratar com os problemas reais, de maneira interdependente, a abordagem cultural extrai a ambivalência da vida organizacional e abre caminho para a tentativa de compreender-se as organizações complexas, que comportam conflito, desordem e contradição.

Para efeito de análise desta perspectiva de interação, valores enquanto significados, podem ser descritos segundo às condições de integração, mudança ou conflito (Geertz, 1989). A primeira condição relaciona-se a harmonia de significados. A mudança relaciona-se a instabilidade de significados e o conflito com as incongruências dos significados.

O autor chama atenção para o fato de que o significado não é intrínseco às ações e sim imposto. Sendo assim, ele obedece a uma lógica social que ordena qualitativamente as condições referidas acima. Isto mostra a recursividade entre as estruturas, que devem ser aceitas como uma sensação interpretada, apreendida.

Este esforço torna-se importante nas organizações universitárias, que por possuírem produção diversificada e de difícil mensuração, bem como, difusos interesses e conflitos potenciais, se caracterizam pela expressiva interação social em seu ambiente capaz de relativizar os aspectos burocráticos de gestão. A universidade, classificada como organização complexa, em função de suas diferentes dimensões, será assunto a ser tratado no capítulo a seguir.

## Capítulo III

### 3. Universidade: concepção organizacional e modelos de gestão

A utilização da cultura no estudo das organizações, pressupõe uma visão desta realidade social, que vai além das metáforas de máquina ou de organismos, que predominam nas Teorias Organizacionais.

Exige dentre outras coisas, uma visão de organização a partir de seus aspectos expressivos, ideais e simbólicos. Ou seja, explorar os fenômenos organizacionais como experiências subjetivas que tornam possível a ação organizada (Smircich, 1983; Chanlat, 1994).

Como estudo crítico das teorias existentes, a análise da cultura possibilitará que as Universidades, organizações diferenciadas como espaço de elaboração de mecanismos emancipatórios da sociedade, revelem seus valores e relações fundamentais e assim possam ser refletidas de maneira adequada, de acordo com suas características.

#### 3.1. A Universidade como espaço de relações sociais

As organizações são grupos sociais que se diferenciam por serem constituídas para atingirem um objetivo determinado (Etzioni, 1984). Enquanto fenômeno universal, elas têm sido objeto de tentativas funcionais de sistematização, onde algumas tipologias são estabelecidas para descrever suas características. Blau e Scott (1979) as diferenciam dos grupos informais, por apresentarem uma estrutura interna formalmente definida para a consecução de seus objetivos e finalidades.

A universidade, enquanto uma organização formal, é comumente descrita como uma burocracia racional por apresentar normas escritas, divisão do trabalho, hierarquia,



relações definidas de autoridade ou, ainda, como sugere Baldrige et al (1971) ser protegida pelo Estado.

Considerando suas finalidades próprias como o ensino, a pesquisa e a extensão que exigem múltiplas tarefas para serem executados, a Universidade constitui-se uma organização única que precisa ser entendida pelas diferenças que apresenta em relação as demais organizações.

Mesmo admitindo suas fortes características burocráticas, Blau (1984) a classifica como um tipo especial de burocracia, cujas diferenças referem-se ao tipo de pessoal, de produto e o modo como se organizam. Para Beider (apud Figueiredo, 1992), a diferença básica está por ser a universidade "uma organização formal e complexa que possui como insumos e produtos seres humanos". Desse modo, as relações informais de autoridade e poder, seriam preponderantemente mais importante.

Para Cohen e March (1974) a universidade têm características únicas. É concebida como uma anarquia organizada, que possui preferências problemáticas (não tem uma noção clara do que está tentando fazer); tecnologia indefinida (não tem claro como as coisas devem ser feitas) e participação dispersa (não tem definido quem deve executar as tarefas); isto a diferencia radicalmente das organizações burocráticas. Estas, por serem direcionadas para hierarquização, previsibilidade e controle das ações implementadas, incorporam como vantagem técnica, a lógica da separação entre o trabalhador e os meios de produção.

A burocracia, numa visão multidimensional como sugere Hall (apud Campos, 1978), descreve alguns aspectos da universidade. Porém, o centro de suas atividades, onde são definidas as políticas de ensino, pesquisa e extensão é dominado por outro ethos<sup>13</sup> A rigidez, estabilidade, organização coesa e metas unificadas são atributos que não conseguem descrever

"as organizações acadêmicas, que na realidade são fluidas, confusas, fragmentadas ao redor de uma série de objetivos ambíguos e disputados e

---

<sup>13</sup> Conjunto de idéias e crenças que a maioria das pessoas de um grupo etnicamente delimitado, tem acerca dos problemas fundamentais. (Dic. de Sociologia, 1985)

possuidoras de um corpo profissional que exige autonomia e linhas de autoridade difusa". (Cohen & March, 1974)

Ao estudar a universidade como organização Baldrige et al (1971), define sua complexidade, estabelecendo as diferenças críticas em relação as outras burocracias. Segundo o autor a universidade é uma organização complexa por possuir as seguintes características: ambigüidades de metas, clientela especial, tecnologia problemática, elevado profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

Marcada pela perspectiva de seu profissionalismo, a outra maneira de caracterizar a universidade enquanto organização, é apresentá-la como uma comunidade de estudiosos que tendem a não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia (Vahl, 1991). Suas características então seriam a decisão voltada para o consenso; participação real da comunidade nas tomadas de decisão; autoridade profissional e inexistência de conflitos.

Na prática, raramente acontece a participação real da comunidade acadêmica na gestão da universidade, o que pode ser explicado segundo alguns autores, ora pela forte dependência institucional do Estado, que impondo um estilo centralizador de administração, pouco espaço deixaria para um processo participatório na instituição. Ou então, pelo fraco comprometimento de seus profissionais com os objetivos organizacionais, em função de seu cosmopolitismo, já referido anteriormente.

Para Baldrige et al (1982) a essência desse sistema organizacional complexo, cujos processos vitais (política acadêmica, ensino e pesquisa) que pouco se assemelha com a burocracia, pode ser descrito como uma "anarquia organizada" conforme sugerido por Cohen e March (1974). Por isso, a descrição da universidade como um sistema com pouca coordenação central ou controle; onde cada indivíduo é visto como tomando decisões autônomas, parece ser a imagem que recupera o espírito da confusa dinâmica organizacional existente.

Em consequência destas colocações, o autor define a universidade como "um sistema pluralista freqüentemente fraturado por conflito em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, subculturas de estudantes, divisões entre administradores e

professores e disputa entre escolas (Baldrige et al, 1971). Ao referir-se a fragmentação da universidade, o autor enfatiza a existência de grupos de interesses cujos objetivos e valores diferenciados trazem como consequência fortes conflitos e disputas pelo poder, que extrapolam os interesses da instituição.

Isto decorre, segundo sua argumentação, do alto grau de especialização de seu pessoal docente, que se caracteriza enquanto grupo, por exigir autonomia e liberdade na supervisão do trabalho; possuir lealdade dividida entre seus pares, as disciplinas e os valores da organização; possuir elevados valores profissionais que conflitam com os valores burocráticos; e pressionarem por avaliações entre pares resistindo a realizada por normas burocráticas.

Segundo Marquis (1991) as universidades contemporâneas definidas como organizações sociais do saber, devem estar a serviço das pessoas, constituindo-se esta a sua peculiaridade. Partindo de uma concepção organizacional que possui a dinâmica das inter-relações sociais como seu principal elemento, Rodrigues (1985) conclui que as universidades diferem das demais organizações por terem uma lógica própria que, muitas vezes entra em choque com os critérios de racionalidade econômica, predominante nas análises organizacionais.

Uma tradição antropológica se funda na assertiva de que os resultados de uma pesquisa devem espelhar a realidade do objeto (Da Matta apud Rodrigues, 1991). A caracterização da universidade como organização complexa, que gera polêmica e possui valores conflitantes, induz a concepção de uma cultura formada por diferentes subculturas que precisam ser consideradas em suas análises, como pretende o presente estudo.

Tal análise se relaciona a necessidade de uma solução dinâmica para o que é identificado como o conflito da administração universitária. Seus problemas internos que implicam em comprometimento da gestão, normalmente estão relacionados aos valores profissionais e seus processos vitais, que não se adequam aos arranjos organizacionais da burocracia.

O desenvolvimento da ciência e do conhecimento, exige características organizacionais especiais. Dentre os estudos realizados para a identificação dessas particularidades, ligadas a produção e disseminação do conhecimento, Merton (1968) destaca: O universalismo, o comunismo, o desinteresse e o ceticismo organizado. Segundo o autor, estes são imperativos institucionais relacionados aos *ethos* da ciência, que caracterizam a inadequação destes profissionais aos ditames de padronização.

- o *universalismo*, está relacionado a objetividade que exclui o particularismo. Sua raiz está no caráter impessoal, internacional e anônimo da ciência. Isto impede que o acadêmico adote atitudes etnocêntricas, desvinculando-se do critério científico que caracteriza suas atividades.

- o *comunismo*, apoia-se na concepção de que as descobertas substanciais da ciência são produtos da colaboração social e estão destinadas à comunidade, constituindo-se em herança comum, onde o lucro dos produtos individuais estão severamente limitados. O pressuposto deste valor está ligado ao imperativo da comunicação dos resultados das realizações científicas.

- o *desinteresse*, é um imperativo institucional básico, que tem como alicerce o caráter público da ciência e contribui para preservar a integridade do acadêmico, que se diferencia de outros profissionais, por está diante de um constante controle externo de seus pares.

- o *ceticismo organizado*, é um valor que se inter-relaciona aos demais. É um mandato ao mesmo tempo metodológico e institucional, que possibilita o exame imparcial das crenças, de acordo com critérios empíricos e lógicos. Normalmente, este valor coloca os acadêmicos em conflito com os valores vigentes em determinada instituição, ameaçando a distribuição de poder interno, colocando-o como elemento crítico dentro da organização.

Estes valores ligados aos "*ethos*" da ciência, quando confrontados com o formalismo, normas, controle e sanções das organizações burocráticas, estabelecem o dilema da gestão da universidade. As críticas atuais, imputadas a universidade, apontam para a supremacia do *ethos* burocrático sobre as demais dimensões.

Em busca de compreensão e compatibilização, entre a realidade organizacional e a atuação de seus administradores, vários modelos são propostos para uma das formas mais complexas de organização, como o são as universidades.

São tentativas de descrição da realidade, que como demonstra-se no capítulo seguinte, não existem em sua forma pura. Porém, por detalharem o processo de tomada de decisão, possibilitam o confronto entre a razão técnica e razão cultural, constituindo-se em estudos reveladores dos aspectos políticos e dos conflitos de interesses de grupos (Rodrigues, 1985).

Ao mesmo tempo, ao evidenciarem o papel do gestor em diferentes dimensões, revelam a forma de mediação administrativa capaz de subsidiar as reflexões sobre o dilema atual da administração universitária, problematizando as práticas de direção entre os diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

### **3.2. Gestão Universitária: os limites dos modelos tradicionais**

Os modelos são metáforas e imagens que tentam captar, de maneira sucinta, a essência de um processo de atuação em um contexto considerado. Nas universidades, desde suas origens, buscam-se formas de gerenciamento que contemplem as diferentes expectativas de seus membros. Segundo Baldrige et al (1971) existem três modelos, que identificam mais freqüentemente, a gestão nessas organizações: o burocrático, o político e o acadêmico. Como formas de atuação que expressam características definidas, estes modelos determinam enfoques diferentes quanto ao processo de gestão e o papel a ser desempenhado pelos dirigentes no universo organizacional.

## **A Burocracia Acadêmica**

Weber, ao estudar o processo de racionalização da sociedade, desenvolveu um "tipo ideal", para analisar a realidade que surgia com o novo modo de produção. Segundo sua concepção, a dominação (autoridade) embora não sirva somente como meio ou fins econômicos, necessita normalmente e não invariavelmente, de um aparato administrativo que lhe proporcione legitimidade de obediência, por envolver uma pluralidade de pessoas. (Weber, 1991:142).

A partir desse pressuposto, ele descreve a burocracia como um quadro administrativo onde é exercido um tipo legal de dominação, baseada no princípio da racionalidade formal e relacionada a eficiência máxima.

Vários autores têm sugerido que a "gerência" de universidades pode ser melhor entendida quando enquadrada no modelo ideal weberiano. Sem dúvida que tais fatores são determinantes na administração da universidade, pois facilitam canalização das diferentes demandas a partir do aparato e das estruturas organizacionais que caracterizam a burocracia.

Como o modelo tende a não considerar os tipos informais de poder e influência, que levam em consideração emoções e sentimentos, não capta o processo dinâmico da ação na organização, não descreve as mudanças ao longo do tempo e finalmente, ignora as questões políticas, tais como as lutas de grupos por interesses diversos dentro da universidade.

A administração burocrática utiliza-se dos métodos da administração científica, cujos pressupostos básicos são: metas claras; organização tida como sistema fechado e portanto protegido de interferências ambientais, onde os dirigentes têm poder para executar suas decisões.

De acordo com Sander (1984), a administração burocrática busca um comportamento organizacional, que ao enfatizar a regulação, a ordem e a progressão racional visando ao alcance eficaz dos objetivos organizacionais, cria um clima que deixa para um plano secundário a eficiência individual dos seus membros.

Ao desempenhar uma mediação normativa, coordenando as interações entre as dimensões institucionais e individuais, cujo critério predominante é a eficácia, isto é, onde o alcance dos objetivos organizacionais está sobre as demais dimensões, o administrador burocrático, em sua prática cotidiana deverá se preocupar com as características estruturais da organização.

Como descreve Baldrige (1982), ele é um herói que determina os problemas, considera as alternativas, e propõe resoluções racionais. As expectativas são de que ele resolva os problemas e afaste as ameaças do meio ambiente. Para tanto, ele utiliza-se de métodos baseados na administração científica, que consideram as técnicas fundamentais, para o desempenho das funções gerenciais.

Entretanto, no ambiente fluido e complexo das universidades, onde o poder é difuso e o dirigente não tem informações suficientes para tomar decisões heróicas, os procedimentos da administração científica se decompõem. Diante da ambigüidade de metas, do domínio profissional, da vulnerabilidade com relação ao meio ambiente, seus pressupostos perdem significados.

As intenções uniformizantes da burocracia, sua mentalidade formalista e ritualística, normalmente conflitam com os ideais de liberdade e criatividade que permeiam as atividades de ensino e pesquisa, que constituem o objetivo último da universidade.

## **A Gestão Política**

O entendimento do processo político segundo Baldrige et al (1982), pressupõe considerar que nele prevalece a inatividade. Por ser uma atividade pouco ou não recompensável, é muito difícil que ocorra envolvimento de todos os membros do grupo. A participação fluida o caracteriza, visto que raramente as pessoas dispõem o tempo necessário que as discussões exigem. Por isso, é freqüente que um pequeno grupo defina as políticas, assumindo assim maior responsabilidade junto ao processo.

Como as atividades políticas se destinam a aquisição e uso do poder, elas envolvem a noção de interesses, conflitos e grupos, considerando os valores do sistema que respondem pela dinâmica das relações interpessoais. Desse modo, a análise do processo político da organização, possibilita desvendar de que forma os diferentes grupos de interesses existentes, influenciam a tomada de decisão, e a definição e implementação das políticas formuladas.

As universidades, vistas como um sistema político menor, cuja dinâmica de interesses e conflitos se assemelha aos demais sistemas sociais, são caracterizadas pela fragmentação de grupos com diferentes objetivos e valores, que normalmente se mobilizam em torno de conflitos mínimos.

Segundo Rodrigues (1985) a simples presença de grupos com valores e doutrinas diferentes, não leva necessariamente, a um processo de conflito, pois o sucesso político no ambiente universitário, está relacionado com participação e acordo de um lado, e centralização e conflito de outro.

A existência do conflito é normal, porém os grupos tendem a se mobilizar somente quando interesses específicos estão em jogo. Assim, as negociações dos conflitos internos envolvendo diferentes interesses, são um jogo político cujo resultado depende das posições dos participantes e das regras que "não antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo"(Rodrigues, 1985).

A gestão política se preocupa com problemas de definição de objetivos e conflitos sobre valores, antes de considerar a eficiência e eficácia no alcance das metas organizacionais.

Ela analisa as mudanças dos processos organizacionais de adaptação ao ambiente, considerando as pressões oriundas das diferentes direções que influenciam a instituição. Ao mesmo tempo, observa os grupos de interesses e o processo pelo qual eles pressionam e exercem o poder na definição e transformações das políticas a serem implementadas.

Por ser orientada pela efetividade, que é um critério subjetivo, esta gestão busca atender as exigências sociais e as demandas políticas, internas e externas da organização.



Nesse sentido, a autoridade formal é limitada pela participação, que se concretiza em compromissos negociados entre os diferentes grupos de interesses.

O ambiente de decisões políticas que caracteriza a universidade, coloca o administrador no centro de um círculo; onde ele necessita mais de apoio e aquiescência dos outros dirigentes, sobre os quais ele não pode mandar (Dahl apud Baldrige, 1971)

Portanto, antes de habilidades instrumentais, ele precisa entender as finalidades e conteúdos de seu universo para reunir, persuadir e facilitar as atividades dos diferentes especialistas da organização. Ele é um mediador, um negociador, uma pessoa que navega entre blocos de poder, tratando de estabelecer cursos viáveis de ação para a organização.

As limitações do enfoque político da administração em universidades, consideram o fato deste subestimar o impacto dos processos burocráticos de rotina. Ao se considerar tal perspectiva, percebe-se que muitas vezes, as controvérsias políticas são neutralizadas por procedimentos operacionais, que impõe seus critérios na condução da gestão.

Por ser influenciada por questões conjunturais, voltadas ao atendimento das demandas políticas da comunidade, as atividades de longo prazo não são consideradas, acentuando-se a influência externa sobre a organização.

Por não levar em conta a maneira como a estrutura institucional forma-se e canaliza seus esforços; a gerência política esquece que "as universidades devem suas estruturas, valores e formas organizacionais concretas ao mundo das corporações" (Oliveira, 1984).

Desse modo, apesar do enfoque político sobre a gerência universitária ser importante no entendimento do processo decisório, na realidade ele necessita de complementariedade para resgatar as características e valores esposados por seus profissionais.

## A Gestão Colegiada

Este modelo de gestão, envolve a discussão em torno das impossibilidades geradas pela burocracia para servir aos propósitos coletivo da "comunidade de mestres e alunos".

A fragmentação da natureza associativa pelas práticas das distinções entre meios e fins, tem levado muitos autores a propor a substituição do modelo burocrático pelo acadêmico, identificado como a forma de gestão capaz de valorizar as raízes medievais que consolidaram a universidade como instituição.

O exame da literatura existente permite agrupar-se tais proposta sob três perspectivas diferentes, em função do enfoque de cada uma. Os temas abordados referem-se a tomada de decisão, a utopia para operar no sistema educacional e a autoridade do profissional docente.(Baldrige et all, 1982)

A primeira perspectiva, nega a possibilidade da tomada de decisão na academia ser realizada por um processo hierarquizado. Desse ponto de vista, para preservar a identidade da universidade girando em torno de seus compromissos acadêmicos, as decisões devem ser tomadas com a participação de toda a comunidade e principalmente, do corpo docente.

Assim, a comunidade administra suas próprias atividades, diminuindo a influência da burocracia e conseqüentemente, o papel do funcionário burocrático no processo. Sintetizando a visão dominante entre estes autores, Millett (apud Baldrige et all, 1971) ao definir comunidade como

"uma organização na qual as funções são diferenciadas e na qual as especializações devem ser colocadas ou coordenadas juntas, não é realizada através da estrutura de superordenação e subordinação de pessoas e grupos mas através de uma dinâmica do consenso ".

afirma desse modo, a impossibilidade da hierarquia representar a realidade das relações interpessoais dentro da universidade.

A outra corrente que reivindica o modelo colegiado como a forma organizacional que deve prevalecer na universidade, está ligada a crescente crítica que se faz a impessoalidade da sociedade contemporânea. Para estes autores, a multiversidade é o exemplo que melhor traduz no sistema educacional, a concepção social que se deve superar.

Descrita por Kerr (1982) como uma multiplicidade de subcomunidades que perseguem metas diversas, sem um senso comum do que seja organização; ela aproxima-se muito mais de um modelo de empresa destinada à prestação de serviços e a produção, do que uma organização educacional (Antunha apud Resende et al, 1978).

Com seus milhares de alunos e uma enorme burocracia, ela tende a aceitar o mito da eficiência como critério de gestão da universidade, não considerando aspectos da educação que ultrapassem as estatísticas sob notas, admissões, formaturas e outras evidências quantificáveis.(Wolff, 1993).

Como forma superar esta falta de sentido e a impessoalidade que caracterizam a multiversidade, seus críticos propõem o retorno da "comunidade acadêmica". O epicentro dessa concepção está na necessidade de interação entre docentes e discentes, de implantação de cursos relevantes e de inovação educacional, para conduzir os estudantes a um diálogo existencial com os tópicos de suas disciplinas.

A terceira corrente, baseia-se no profissionalismo dos membros da universidade para a defesa da organização colegiada. Ela enfatiza a habilidade do profissional para tomar suas próprias decisões e a necessidade de liberdade para o desenvolvimento de suas atividades; características incompatíveis com as limitações impostas pela organização burocrática.

Tal fato explica, porque quando organizados em uma burocracia, estes profissionais normalmente desenvolvem uma espécie diferente de estrutura. A igualdade básica de "colegas" numa congregação ou num departamento apresenta um contraste nítido e persistente com a hierarquia burocrática<sup>14</sup>. São arranjos informais que lhes

---

<sup>14</sup> Parsons, *O sistema das sociedades Modernas*, 1974,p.129. Para este autor, particularidade dos acadêmicos faz com suas organizações sejam estereótipos da burocracia, pois em inúmeros aspectos funcionam como colegiados.

possibilitam, diante das exigências práticas do cotidiano, preservar aquilo que lhe é peculiar.

Considerando que a tomada de decisão pelo consenso e o reconhecimento da autoridade do corpo docente são características do modelo colegiado; pode-se identificar a sua forma administrativa com "a dinâmica do consenso" conforme sugeriu Millett. Num ambiente, que se supõe ser administrado por profissionais, as expectativas são mais modestas, realistas e compartilhadas entre os membros da organização.

Neste contexto, o dirigente, na maioria dos casos é um "igual entre iguais"; que deve escutar muito mais que mandar; reunir juízos de especialistas; persuadir; negociar; e facilitar o entendimento das alternativas propostas. Em lugar de habilidades técnicas, ele precisa de perícia profissional para assegurar a estima de seus colegas e capacidade interpessoal, para desenvolver o consenso e alcançar as metas da organização.

Como limitações do modelo colegiado coloca-se a visão normativa, que mais parece um lamento do paraíso perdido, do que um objetivo desejável ou reforma estratégica.

No que concerne as descrições, estas encobrem a realidade organizacional principalmente, no que se refere a tomada de decisão. Entretanto, os autores ressaltam o mérito do modelo em declarar que as normas burocráticas não são a essência do processo administrativo da universidade.

A análise dos modelos apresentados demonstram limites que não absorvem a complexidade das funções assumidas pela Universidade, que dificultam a superação da hipertrofia entre meio e fins, que hoje a caracterizam institucionalmente.

Assim sendo, evidencia-se que o ponto de reflexão é o processo de secularização da Universidade, o que de certo modo remete-se a burocratização de seus processos administrativos para consolidar os limites dos modelos discutidos anteriormente.

Estes privilegiam aspectos técnicos e formais, o consenso negligenciando o conflito que o precede. Do mesmo modo, tratam o fenômeno de poder de maneira comportamental e tática, deixando de considerar a historicidade dos fenômenos organizacionais.

No item seguinte, aborda-se a administração participativa como uma possibilidade para superar a visão fragmentada que caracteriza a gestão universitária e impede a relevância de suas ações.

### **3.3. Participação e Gestão: a identidade possível**

O movimento de renovação do saber científico, tem em comum nas diferentes áreas do conhecimento, investigações e proposições que tendem a considerar a interdependência e complementariedade entre os opostos, o reconhecimento da complexidade da natureza humana e conseqüentemente, as limitações da racionalidade

No contexto das organizações, isso tem gerado propostas que procuram ultrapassar a postura que faz opções exclusivas pelas partes e pelos objetos, em detrimento do todo. Ou seja, propostas que tentam ultrapassar o reducionismo dos fenômenos complexos, que domina a teoria administrativa.

Para atingir um dos objetivos da gestão, que é tentar uma completa interação entre os diferentes sistemas organizacionais, buscando a compatibilização entre as características e valores internos, de forma a responder adequadamente às pressões externas, este enfoque exige exercício crítico e ampliação do conhecimento sobre as realidades sociais.

O foco freqüente das reflexões sobre a gestão na Teoria Administrativa é a burocracia. Ela é analisada como estratégia de gestão dominante na sociedade industrial e como sistema de dominação a serviço da própria organização.

Lapierre (1994), estabelece um comparativo entre as formas tradicionais de gestão e os novos estilos em construção. A gestão é analisada a partir de seu exercício, tendo como influência fatores internos e externos. No primeiro, a ótica é do "leadership"<sup>15</sup> e no segundo, a ótica é da administração.

---

<sup>15</sup> Leadership - liderança

Sob a ótica da administração, o processo de tomada de decisão é a partir de modelos, envolvendo análises políticas do ambiente externo. Estas análises são para avaliar as possibilidades e ações necessárias, para que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

Neste polo a gestão é animada pelo desejo de dominação, estabelecendo distância e poder sobre os outros. As atividades do dirigente limitam-se a diagnosticar, conduzir explicar, racionalizar recursos e produzir bens e serviços eficientemente.

Suas relações interpessoais são estabelecidas na base da competitividade, rivalidades e jogos políticos. A direção exercida é racional legal, estabelecendo alienação e relações de caráter utilitarista, pois sua preocupação é com a eficácia e a produtividade.

A gestão, comprometida com os aspectos internos da organização leva em consideração a intuição, a comunicação, a convicção, compromissos pessoais do dirigente. Pauta-se em considerações éticas, bem como, sobre a aceitação do outro, redescobrimo a vida nas organizações.

As atitudes do dirigente envolvem "as dimensões esquecidas da gestão<sup>16</sup>", sendo sua competência exercida a partir do prazer de criar e experimentar. Ele utiliza método personalizado de comunicação, o que o faz assumir o papel de mentor para alguns colaboradores, com os quais mantém íntimas relações.

As alianças são estabelecidas com vistas a propiciar boas relações. Por possuir motivações morais, ao agir no universo organizacional, ele é um líder capaz de renúncias para criar laços de verdadeira amizade na organização.

Como duas facetas do mesmo fenômeno, estas análises da gestão devem ser percebidas como um continuum, segundo o autor. Do mesmo modo, essa análise revela as manifestações simbólicas que as organizações e o exercício da direção representam.

O reconhecimento do subjetivo no exercício da direção, torna-se importante pois, é ele que compromete o sujeito com a tomada de consciência sobre a organização,

---

<sup>16</sup>sintetizando a abordagem proposta por Chanlat (1993), esta é a dimensão que compreende os seres humanos, com suas potencialidades e necessidades, interagindo no universo organizacional.

contribui para o conhecimento da ação e a proposição de novas visões sobre as práticas de gestão.

A base teórica do enfoque tradicional, que limita a percepção da gestão em termos de identidade e experiências subjetivas e intersubjetivas, conforme evidenciou Lapierre, é o ponto de partida para análise das práticas gerenciais da Universidade.

Considerando a ambigüidade e a interdependência entre os fenômenos que caracterizam o ambiente universitário, Resende et al (1978) a partir de uma concepção pedagógica do ato de administrar, enfatizam a necessidade de superar-se os mecanismos de controles e dominação que predominam nessas organizações

Os autores criticam o crescimento da prática burocrática de gestão, referindo-se ao comprometimento dos objetivos e atividades pedagógicas, ocasionados pela imposição dos critérios econômicos, funcionais e operacionais da administração. A tentativa de controle e superação desse processo, que tende a tratar as organizações educacionais a partir de uma perspectiva empresarial, é um desafio que consiste em relacionar as dimensões técnica, objetiva, econômica e racional, com a dimensão pedagógica da universidade, numa nova concepção de administração.

Ao conceberem a administração enquanto um ato pedagógico, eles se referem a ela, como a que coloca aos administradores, a questão da educação e cultura, de tal forma que os objetivos últimos da universidade sejam os critérios norteadores do planejamento e execução, em função das prioridades explícitas ou implicitamente reconhecida.

Os aspectos pedagógicos, norteados pela filosofia da educação que insiste na intersubjetividade, não só como característica da condição humana mas, como forma concreta do processo educativo, utiliza-se da participação e corresponsabilidade como critérios administrativos essenciais.

A participação, como um processo político e histórico de conquista da autopromoção, implica num teor menor possível de desigualdade, de exploração e opressão; significando engajamento e não alienação (Demo, 1991). Deve envolver uma

perspectiva crítica de mudança institucional, sem o que pode funcionar como mecanismo de cooptação.(Penteado, 1991).

Relacionada a intersubjetividade e a uma visão totalizante da organização , ela nega a visão homogeneizante. Entretanto, como participação efetiva e significativa de todos os membros da comunidade, ela brota da diversidade, isto é, de reações diferenciadas mas, mutuamente integradas.

A corresponsabilidade subjacente a esta visão, implica que cada um assume sua posição no todo. É a tomada de consciência para a autonomia de cada indivíduo que se assume com integrante diferenciado de um processo. É uma responsabilidade em níveis proporcionais às funções desempenhadas.

Como nas demais organizações, a realidade universitária é formada por grupos com interesses diferentes e antagônicos. Integrar as partes conflitantes respeitando os indivíduos, é uma solução que requer exercício de tolerância, de diálogo, abertura mental às posições contrárias e divergentes.

A busca de uma solução dinâmica para tornar o entendimento organizacional mais verdadeiro, exige que o gestor universitário exerça sua função pedagogicamente. O que consiste em se preocupar com a qualidade crescente de seus funcionários; buscar o equilíbrio entre os interesses internos e o bem comum.

Como o consenso é obtido considerando os conflitos internos, têm este processo um profundo significado pedagógico ou de desenvolvimento humano, para todas as pessoas envolvidas. Em sua forma concreta, poderá contribuir, para a educação de administradores e administrados, incultindo-lhes um certo estilo de vida e de relacionamento com as pessoas, para uma maneira peculiar de ser no mundo.

Ainda que considere uma perspectiva de conflito e a dinâmica da interdependência entre os fenômenos, esta proposta privilegia uma linguagem pedagógica que se sobrepõe as dimensões da organização universitária.

A visão de totalidade implícita nas transformações que estão em curso, pressupõe a perspectiva multidimensional para o entendimento da realidade social e dos seres humanos. Como procura ressaltar a complexidade dos fenômenos, exige



interdisciplinaridade, pois não é uma simples justaposição de estratos independentes uns dos outros, envolve na realidade, uma circularidade entre as diferentes dimensões (Chanlat, 1992).

Partindo desta concepção e da análise das contradições refletidas na experiência histórica da gestão da educação brasileira, Sander (1984) concebeu um paradigma heurístico multidimensional, cujos critérios-chaves para regular a prática administrativa na educação são, a efetividade política e a relevância social.

A teoria crítica e a abordagem da ação humana, por apresentarem uma orientação cultural, constituem-se nos princípios orientadores desta proposta alternativa, pois somente

"a cultura oferece o contexto do qual deriva a prática pedagógica e o exercício da administração da educação comprometidos com a promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva, baseada na conjugação da liberdade e da equidade, de acordo com interpretações do conjunto dos participantes do sistema educacional inserido em seu meio cultural" (p.146)

Os pressupostos básicos deste paradigma heurísticos e prescritivo, que se traduzem em dimensões substantivas e instrumentais da administração da educação, e que por sua vez, se cruzam com duas dimensões intrínsecas e extrínsecas, são três:

"Os fenômenos educacionais e fatos administrativos são realidades globais constituídas de dimensões ou planos multicêntricos com ênfases ora opostas ora complementares.

No sistema educacional existem dimensões intrínsecas de natureza cultural e pedagógica ao lado de dimensões extrínsecas de natureza política e econômica.

O ser humano como ente individual e social, politicamente engajado na sociedade, constitui a razão de ser do sistema social" (p.93).

Segundo o autor a concepção do paradigma multidimensional, parte de uma definição filosófica segundo a qual as dimensões substantivas (cultural e política) regulam as dimensões instrumentais (pedagógica e econômica). Nestes termos, a administração se orienta por conteúdos substantivos e éticos de validade geral, como a liberdade e a equidade que, por sua vez oferecem a moldura organizacional para a participação democrática na promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva.

Desse modo, a gestão será relevante na medida em que exercer uma mediação significativa entre a cultura e o ensino, e relacionada com aquilo que foi concebido pela comunidade. O pressuposto fundamental desta afirmação é de que o caminho político para tal, consiste na participação. Ela favorece a definição justa dos espaços de contribuição e de beneficiamento individual da expectativa coletiva.

A universidade é o lugar que a sociedade reservou como espaço por excelência da criação e transmissão sistemática do saber universal (Vieira, 1989), como o desenvolvimento destas funções se dá de modo coletivo, o desafio de sua administração é conceber um espaço organizacional que explore as convergências e sintonias, superando as divergências e conflitos através de sínteses de idéias e da conjugação das ações de seus membros.

Em função destas particularidades, a mediação entre o ensino e a cultura, exigirá práticas democráticas que estabeleçam o elo entre a construção livre e solidária do conhecimento e sua distribuição eqüitativa. Participar é, essencialmente, tomar parte efetiva no processo das decisões que afetam a organização social da universidade e as aspirações e interesses de seus integrantes.

Diante do compromisso de respeitar e garantir a especificidade da gestão do ensino, o autor propõe como forma alternativa para a administração da universidade, a participação coletiva cujo

"estilo de mediação é o democrático, a ênfase predominante é a convergência entre os conceitos de liberdade e eqüidade e o critério orientador ou a própria razão de ser, é a qualidade de vida humana coletiva (p.149).

Como condição de prática social situada no espaço e no tempo, ela é culturalmente específica. Nesse sentido, cada organização deve encontrar uma maneira de criar seu projeto próprio de autopromoção.

A concepção de educação como uma prática particular de política, alicerçada na correlação entre o ideal ético expresso numa forma de convivência humana livre e justa e num tipo de gestão como processo de participação coletiva, ela é ao mesmo tempo um ato pedagógico e político.

A gestão assim concebida, será politicamente efetiva e culturalmente relevante na medida em que afetar o poder de decisão nos vários aspectos e níveis da formulação de políticas dentro da organização. Deverá ultrapassar os aspectos de natureza tática e comportamental, desprovidos de perspectiva histórica e conteúdo cultural e político, que sufocam seus valores institucionais e impedem sua vinculação concreta com a realidade e os compromissos de sua época.

Ao apresentar-se a gestão como uma prática particular de política, existe na prática, uma superordenação do político sobre o pedagógico, que exige do gestor no exercício de suas funções legitimidade, responsabilidade social e espírito público, isto é, antes de tudo ele é político.

No entanto, para exercer suas funções políticas ele precisa estar tecnicamente preparado, para não comprometer os interesses e aspirações da comunidade; pois como afirma Demo (1991), apesar das diferentes perspectivas, que relaciona a qualidade política a finalidades e conteúdos; e a técnica a instrumentos e métodos; elas são complementares para impedir que o espírito crítico seja unilateralizado.

Ou seja, da articulação dialética entre essas duas dimensões, o conceito de qualidade de vida passa a ser adotado de forma que, qualidade política abranja qualidade formal, qualidade substantiva inclua qualidade instrumental e qualidade coletiva esteja estreitamente associada à qualidade individual

Como toda atividade técnica afeta os interesses dos participantes, ela implica sempre em responsabilidade política. Desse modo, a preparação formal dos administradores, é importante, pois lhes dará os instrumentos eficientes e eficazes, para exercerem sua função com efetividade política e relevância social (Sander, 1984).

A relevância enquanto um conceito substantivo que se vincula precisamente aos fins, é a razão de ser da participação, da construção de uma universidade alicerçada na qualidade de vida humana organizada. Ao enfatizar as considerações filosóficas, antropológicas e culturais da gestão, ela fundamenta a compreensão da existência humana de forma ampla, possibilitando aos gestores uma atuação vinculada ao modo de vida de seu grupo social.

O papel do administrador nesta perspectiva antropológica, é coordenar a ação dos diferentes participantes de tal forma que seja provida sua plena realização como seres humanos. Esta proposta alternativa de administração, traz implícita o compromisso da educação com a sociedade e a cultura na qual estiver inserida.

Para Barros e Silva (1993) a atuação do gestor universitário, comprometido com os valores organizacionais requer conhecimentos específicos que evoluam da mera dinâmica processual para uma ação baseada nos fins. Uma visão que se desloque do processo para a finalidade e da acomodação para a participação.

A participação é aqui entendida como um exercício de relações horizontais, que na prática organizacional pressupõe uma gestão democrática. Ela é um fenômeno social que por seu caráter histórico e processual, constitui-se num “constante vir a ser, nunca sendo suficiente, nem acabada” (Demo, 1988).

Seu impacto distributivo e autopromotor, pode levar a reflexão crítica sobre a correlação de forças e relações de poder no espaço organizacional. Como prática social, situada no tempo e no espaço, ela é mediadora fundamental das interrelações que podem superar as formas autoritárias das relações existentes na sociedade.

A consolidação desta postura na organização universitária, implica, dentre outras coisas, na necessidade de uma percepção clara da cultura organizacional da instituição pelos seus administradores, pois o antagonismo inerente aos segmentos institucionais - docentes, discentes e funcionários - precisa ser percebido para que a democracia se estabeleça na instituição. (Fávero, 1986).

Ao mesmo tempo em que, as práticas gerenciais acabam refletindo os sistemas de valores e os pressupostos básicos da organização<sup>17</sup>, os estilos de gestão tendem a se harmonizar com a cultura, revelando-se como um enfoque de estudo para compreensão do universo organizacional.

A participação, enquanto caminho para se atingir uma administração substantiva das organizações universitárias, tem como objetivos a autopromoção, a realização da

---

<sup>17</sup> Ressalta-se assim, não o papel do gerente como formador da cultura organizacional mas, sua participação na interação social que ocorre dentro da organização.

cidadania, implementação de regras democráticas, controle do poder e da burocracia (Sander, 1984; Demo, 1988).

Como conquista da democracia política e da prática da democracia social, a participação ainda favorece a solidariedade, a conscientização política, a organização social para a autogestão, bem como, viabiliza a superação das desigualdades econômicas, políticas e culturais que ameaçam o desenvolvimento humano e a segurança coletiva

Em suma, a participação tem como pressupostos o desenvolvimento da subjetividade e da personalidade humana, assim como a correta articulação entre interesse individual e o compromisso social.

Em termos organizacionais, dentro de uma concepção de cultura adotada no presente trabalho, a participação apresenta-se como a possibilidade de criar a identificação do sujeito com o seu trabalho e conseqüentemente, humanizar o espaço organizacional.

Conforme acentua Aktouf (1994), a identificação com o trabalho só é possível com a superação da alienação, isto é, com a ruptura da ausência de percepção de si mesmo que vive continuamente o indivíduo na organização. Esta ruptura deverá levar o indivíduo a assumir o ato do trabalho como seu, reabilitando-o como sujeito e ator capaz de construir a sua história e da organização.

Enquanto processo para restabelecer as relações pessoais na organização, a participação exige o reconhecimento de novos autores (Sainsaulien, in Aktouf 1994) para que o espaço de convivibilidades seja desenvolvido. Rompe-se o distanciamento imprescindível para o exercício de dominação nas práticas administrativas

A mudança radical nas relações de trabalho, como está implícito nestas propostas, exige a mediação participativa. Ela é o caminho possível para promover a identidade organizacional e fazer com os compromissos coletivos sejam assumidos pelos diferentes segmentos organizacionais.

Como dimensão a ser analisada na cultura dos dirigentes da Universidade do Estado de Santa Catarina, elegeu-se para orientação desta pesquisa 04 enfoques que foram considerados pertinentes para revelarem o caráter participativo ou burocrático das

práticas gerenciais em questão: negociação, cooperação, integração e informação compartilhada.

- A negociação, é um dos enfoques mais substantivo visto que significa o tratamento de divergências sobre o pressuposto das oportunidades equalizadas (Demo, 1988). Ela não acaba com as divergências, mas consolida condutas democráticas porque acarreta compromisso mútuo, permitindo a convivência e a realização relativa dos interesses específicos.

- A cooperação, integração e informação compartilhada como métodos de interação e influência referentes as habilidades interpessoais fundamentais ao gestor, foram escolhidos para verificação dos procedimentos e práticas gerenciais. Por serem traços que auxiliam a percepção de características de processos participativos ou até mesmo por serem estratégias para a sua concretização, sua análise contextualizada informa os valores de um determinado grupo sobre a dimensão participativa da gestão.

A participação enquanto categoria para análise, bem como os enfoques acima descritos, foram objetos de questionamentos diretos aos falantes da população pesquisada. No capítulo seguinte descreve-se em detalhes a operacionalização da pesquisa, explicitando-se assim, o tratamento dado a cultura e a participação enquanto problemas na análise organizacional.

## Capítulo IV

### **4. Procedimentos Metodológicos**

A metodologia é facilitadora do processo de busca, devendo proporcionar ao pesquisador a disciplina mental exigida pela atividade científica, como também não cercear sua criatividade e sensibilidade para reflexão sobre a realidade a ser estudada.

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na presente pesquisa que, vinculada à fundamentação teórica e à preocupação fundamental do estudo, propiciou a análise cultural da Universidade do Estado de Santa Catarina a partir dos valores compartilhados pelos dirigentes acadêmicos e administrativos.

A utilização da razão cultural como enfoque para o estudo da gestão na UDESC, permitiu verificar as potencialidades institucionais, no estabelecimento de um modelo de gestão pautado na participação. Ao enfatizar a aceitação das diferenças, para assegurar a sobrevivência individual e coletiva, esta análise desvenda as variadas facetas de poder, bem como reflete a dinâmica de funcionamento entre os diferentes segmentos que compõem a Universidade.

#### **4.1. Especificação do Problema e Delimitação da Pesquisa**

Partindo da perspectiva de que a cultura é uma interação de subculturas, cujo consenso ocorre mais freqüentemente nos subgrupos, procurou-se identificar os valores dos gerentes da UDESC através de entrevistas com os representantes deste segmento organizacional e também da análise de documentos internos da instituição objeto do estudo.

Para auxiliar no alcance dos objetivos do que foi considerado a temática central da presente pesquisa foram formuladas as seguintes perguntas :

a) Quais os valores compartilhados entre o subgrupo de gestores da área acadêmica da UDESC ?

b) Quais os valores compartilhados entre o subgrupo de gestores da área administrativa da UDESC?

c) Como a interação entre os diferentes grupos, determina a cultura da instituição?

d) Os valores compartilhados pelos grupos estudado refletem os aspectos burocráticos da administração ou possibilitam prática de gestão participativa?

Por possuir uma focalização prévia do problema, a pesquisa foi estruturada pela definição de alguns termos que constituíram-se em facilitadores do processo de investigação. Assim, atuando no contexto da verificação, mas orientada pela lógica da abordagem qualitativa que antes é ênfase e não exclusividade de aspectos, utilizou-se os conceitos orientadores, abaixo identificados. Em linhas gerais, estes conceitos evitaram que os excesso de dados, conjugados a inexperiência da pesquisadora inviabilizassem o resultado da pesquisa.

**Gestores administrativos** - para efeito do presente estudo foram considerados nesta categoria, pessoas que ocupam cargo, superintendem, orientam, coordenam, fiscalizam, supervisionam, tomam decisões e operacionalizam as atividades não instrucionais e que servem de apoio ao ensino, pesquisa e extensão.

**Gestores acadêmicos** - nesta categoria foram considerados aqueles que ocupam, superintendem, orientam, coordenam, supervisionam, tomam decisões e operacionalizam as atividades acadêmicas ou seja, aquelas diretamente relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão.

**Cultura Organizacional** - conjunto de valores simbólicos, partilhados pelos grupos que integram as diferentes subculturas e que orientam suas ações na organização.

**Valores** - são os fins pré-selecionados pelo grupo, das escolhas que ele sancionou como aceitáveis, que definem as regras de ação, inspiram julgamentos e condutas.

**Interação** - estabelecimento de uma relação recursiva, complementar, concorrente e antagonista, que ocorre na realidade institucional



O método utilizado na presente pesquisa foi o estudo de caso, em função do interesse em conhecer em profundidade aspectos culturais do segmento gerencial da UDESC. Por favorecer as dimensões subjetivas de uma determinada realidade, o estudo de caso permite, nas pesquisas em administração, uma compreensão maior dos processos administrativos, os quais são aplicados tanto para os seus aspectos descritivos como para os normativos.

O presente trabalho pretende descrever um sistema de significados culturais de um determinado grupo a partir do ponto de vista de seus sujeitos. Desse modo, adotou-se alguns pressupostos etnográfico como, por exemplo, a recuperação dos eventos históricos, a partir da percepção dos próprios agentes envolvidos.

A escolha decorre da concepção de espaço organizacional adotada. Aqui ele é considerado como um espaço contraditório, onde a ação coletiva produz subjetividades, exigindo um novo ponto de vista teórico para ser analisado.

A teoria antropológica que articula estruturas, signos e significados, é o respaldo que proporciona a ampliação de análise das organizações educacionais. Segundo Triviños (1987), ao inserir a idéia de contexto, o estudo etnográfico assume extraordinária relevância nas investigações em educação.

Por outro lado, ao procurar significados, este estudo impede que generalizações aleatórias possam ser realizadas. Entretanto, ele permite que os megaconceitos com os quais se aflige a Ciência Social contemporânea - integração, conflito etc - adquiram "toda espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente sobre eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente com eles" (Geertz, 1989)

Considerando o tema proposto e opção de pesquisa adotada, a abordagem foi qualitativa, visto a necessidade de descrever a realidade a ser estudada. Segundo seus pressupostos, as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e seus comportamentos tem sempre um sentido, um significado, que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (Patton apud Alves, 1991).

A complexidade da realidade exige além da descrição, a análise dos diferentes aspectos a cultura estudada a fim de desvendá-la e torná-la compreensiva para os membros externos a organização. Por esse motivo, outros parâmetros foram utilizados no desenvolvimento deste estudo, para ampliar e esclarecer as informações obtidas diretamente da população pesquisada.

Uma outra característica apontada por Alves (1991) relativa a abordagem qualitativa, que se define pela lógica do estudo adotado e não pelas técnicas utilizadas, é a impossibilidade de definir-se a "priori" o tamanho da amostra. Neste caso específico, mesmo trabalhando no contexto da verificação e precedida de um referencial teórico, ajustes foram realizados, a medida que novos aspectos mostraram-se relevantes na compreensão dessa realidade.

O surgimento de dois eventos - A greve ocorrida em 1991 e a Eleição para Reitor em 1994, que aqui são analisados, ocasionaram a ampliação da mostra e a busca de novos suportes teóricos para a compreensão da dinâmica cultural do grupo de dirigentes da UDESC.

## **4.2. Universo e Perfil da Amostra**

Considerando o objetivo da pesquisa, a população foi estabelecida como aquela formada pelos gestores da UDESC. Nesta categoria foram considerados aqueles que ocupam, superintendem, orientam, coordenam, supervisionam, tomam decisão e operacionalizam as atividades na organização.

Como o estabelecimento "a priori" dos subgrupos, se deu em função do conflito inerente entre o ethos burocrático e acadêmico, a definição das área meio e fim constituiu-se no único critério para a seleção da amostra.

Seguindo a tendência da abordagem, a definição da amostra dos membros da organização a serem entrevistados se deu a medida que a pesquisa evoluía. O roteiro que orientou as entrevistas continha elementos capazes de retratar aspectos da história

organizacional. A partir da identificação desses eventos históricos, a definição das pessoas a serem entrevistadas, exigiu que fossem incluídos atores importantes, que em alguns casos foram identificados pelos próprios membros da organização.

Desse modo, dos 137 gestores da Universidade do Estado de Santa Catarina, 55 foram entrevistados representando 40,1% do universo objeto de análise. Destes 61,8% são do subgrupo de gestores acadêmicos e 38,2% do subgrupo de gestores administrativos. Do total de gestores que compuseram a amostra, 36,6% possuem a qualificação de mestre; 30,7% de especialista ; 18,2% de graduado; 9,1% de doutor e 5,4% de 2º grau. O tempo de serviço médio da população entrevistada é de 15 anos (72,7%). 14,5% tem menos de 5 anos e 1,9% mais de vinte anos.

### **4.3. Coleta e análise dos dados**

As primeiras visitas à UDESC foram informais, de caráter exploratório, visando a imersão do pesquisador no contexto, o que facilitou, posteriormente, a coleta sistemática de dados. Estes primeiros contatos foram realizados num período de transição dos gestores e determinaram o adiamento da coleta de dados em função do clima instaurado pelo processo de mudança referido.

A pesquisa foi iniciada efetivamente em agosto de 1994, após contatos formais com a Reitoria da Universidade. A coleta de dados primários, foi concluída na primeira quinzena de outubro do mesmo ano.

O trabalho de campo para coleta dos dados primários, foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas, onde o pesquisadora foi o principal instrumento na captação das informações necessárias ao estudo (Alves, 1991; Triviños, 1992).

As entrevistas foram realizadas normalmente no próprio local e horário de trabalho do entrevistado, o que, de certa forma, facilitou o processo de inserção no universo organizacional estudado. Elas foram realizadas a partir de um roteiro que abordou

pontos relevantes, capazes de viabilizar o entendimento dos valores que sustentam a atividade organizacional.

Por seu caráter interativo, as entrevistas possibilitavam ao entrevistado seguir com espontaneidade sua linha de pensamento e experiência, dentro do foco apontado pelo pesquisador. Esta característica contribuiu para que elementos pessoais fossem revelados, o que de certa forma dificultou posteriormente, o trabalho de análise dos dados. Ao mesmo tempo ela é responsável pela grande variação na duração das entrevistas (entre trinta minutos a duas horas).

As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados que receberam esclarecimentos quanto à análise agrupada dos dados, preservando-se o papel do informante (Smircich, 1983)

O processo para a realização das entrevistas se deu diferentemente nas seis unidades que compõem a UDESC. Nos centros localizados na capital, campus I, elas foram realizadas intercaladamente, obedecendo a disponibilidade de tempo dos membros selecionados para compor o universo da pesquisa. No campus II, as entrevistas realizadas exigiram três deslocamentos em períodos diferenciados para o cumprimento da agenda negociada. No campus III, as entrevistas foram realizadas em dois dias consecutivos e em horário integral de trabalho.

Duas entrevistas foram realizadas fora do espaço físico da universidade, como decorrência da ampliação da população pesquisada. Vale ressaltar que elas foram de fundamental importância para resgatar os aspectos históricos dos eventos aqui analisados.

Os dados secundários foram coletados pela análise e consulta de documentos oficiais da Universidade e contribuíram para a configuração da estrutura organizacional, para a compreensão de aspectos de sua história e para desvendar e esclarecer os dados obtidos pelas entrevistas, de forma a complementar o conhecimento adquirido sobre a instituição.

Mesmo reconhecendo como válida as recomendações sobre a necessidade de observação participante por períodos significativos, esta prática não foi adotada. A

justificativa encontra-se em Geertz (1989), que ao afirmar que todos somos nativos, aponta de certa forma, a possibilidade de identificar-se o que é relevante no cenário de interação da instituição, através de algumas experiências anteriores do pesquisador.

Em função das características da pesquisa, orientada pela lógica e os pressupostos teóricos, que não se separam nas etapas do processo, os dados foram analisados de maneira descritiva e interpretativa. A técnica de análise documental, utilizada para os dados secundários, possibilitou a obtenção de informações sobre a natureza do contexto.

A análise de conteúdo, que se caracteriza como método de investigação do conteúdo simbólico de mensagem, foi utilizada no tratamento dos dados coletados nas entrevistas. Este material constituiu-se no ponto de partida do trabalho de interpretação realizada, cuja relevância ocorre através da sua contextualização.

Como uma técnica que se assenta numa concepção dinâmica da linguagem, ela tem por finalidade produzir inferências que conferem relevância teórica ao dado verbal obtido através de entrevistas pelo pesquisador (Franco, 1986; Triviños, 1986).

Tentando formular a base do texto, enquanto empreendimento científico, utilizou-se como recurso expressões e trechos das entrevistas realizadas. Mas, atentando à necessidade de preservar os informantes selecionados, suas identificações são realizadas através da indicação do local e período da concessão de entrevista.

#### **4.4. Limitações da Pesquisa**

O estudo das organizações a partir da visão epistemológica que considera a experiência e a percepção de seus membros, facilita o entendimento daquilo que dá sustentação para a atividade organizacional, a interação entre seus membros.

Por não encontrar respaldo nas tradições positivistas, que orientam o estudo das organizações, estas pesquisas exigem um esforço de interpretação para apreender o significado da ação e dos eventos assumidos pelos membros da realidade estudada.

Como modelo que dá forma às relações sociais no espaço organizacional, tais pesquisas apresentam restrições no seu desenvolvimento e poucas possibilidades de generalizações posteriores. Segundo Smircich (1983), o desafio que se coloca no desenvolvimento deste tipo de investigação é aprender a conviver com um alto grau de ambigüidade, mantendo uma dose de sensibilidade para a apreensão dos multifacetados aspectos da realidade estudada.

Assim, o pesquisador deve procurar nas formas de discursos, os símbolos capazes de permitir as articulações e construções da análise interpretativa da cultura da organização. Estas conjugações impõem ainda ao método de estudo de caso, limitações referentes às técnicas de coleta e análise de dados, cujos questionamentos envolvem tanto a fidedignidade dos levantamentos realizados, como das interpretações geradas.

Entretanto, há de se salientar que a abordagem qualitativa constitui-se num esforço de apreender a realidade em suas múltiplas dimensões, característica que se torna relevante nas questões da educação, como no caso específico da presente pesquisa.

Para manter sua objetividade, este método de estudo requer do pesquisador uma constante reflexão entre a realidade desvendada e a fundamentação teórica adotada.

## Capítulo V

### 5. Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa

A seguir será oferecida uma descrição da organização objeto de investigação e dos dados coletados durante a pesquisa. Procede-se ainda, a interpretação e discussão dos dados anteriormente referidos, a partir do referencial teórico adotado nos capítulos anteriores, estabelecendo os princípios inferidos e suas implicações para o problema de pesquisa apresentado.

#### 5.1. A Instituição em Análise

As novas perspectivas teóricas de análise organizacional, como por exemplo o estudo da cultura, têm como proposta implícita a relevância social dessas unidades. A cultura, enquanto interpretação que busca traçar a curva de um discurso social, traz em si a capacidade de acumular conhecimento.

Esta interdependência entre estruturas, coloca à disposição de determinada comunidade o resultado das ações de seus antepassados com o mundo e seus semelhantes. Mas, também a cultura é busca de sentido e é através do fluxo da ação social que as formas culturais conseguem ser objetivadas dialeticamente, estabelecendo a comunicação viva e permanente entre passado, presente e futuro.

Desse modo, o resgate da trajetória histórica das organizações se faz necessário para o entendimento de seus significados. Como a ênfase etnográfica procura apreender das pessoas, a respeito do universo em estudo, as informações aqui apresentadas, foram obtidas através dos relatos orais dos membros da instituição e complementadas pela pesquisa em documentos oficiais existentes.

A Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, nasceu como fruto da política de desenvolvimento que vigorava no País na década de sessenta. Sua implantação na gestão do então Governador Celso Ramos, fez parte do PLAMEG - Plano de Metas do Governo Estadual, que visava a modernização da administração (pública e empresarial) e o desenvolvimento do sistema produtivo do estado.

Essa vinculação com o desenvolvimento da região, expressa em seus documentos constitutivos e atualmente na missão, enunciada como: "Gerar e difundir conhecimentos, visando atender as necessidades e expectativas da comunidade catarinense"<sup>18</sup> possui historicamente um significado.

Esta concepção reflete na sua estruturação, que foi realizada no modelo institucional "multi campi", para atender às características sócio-econômicas regionais do estado, através dos polos identificados a seguir: a agricultura em Lages, o desenvolvimento tecnológico em Joinville, administração e formação de recursos humanos em Florianópolis.

Como a maioria das universidades brasileiras, ela originou-se da agregação de Instituições de Ensino Superior isoladas, tendo como diretriz a competência do conhecimento especializado, decorrente da visão tecnicista da educação como prevalecia naquele momento histórico.

Sua criação foi autorizada em 20 de maio de 1965, através do Decreto nº 2.802. Seu primeiro estatuto foi aprovado em 10 de novembro do mesmo ano, pelo Decreto nº 3.354, que estruturou sob a mesma administração quatro estabelecimentos de ensino superior.

Sua primeira unidade foi a Faculdade de Educação - FAED, implantada em 1964 com o objetivo de promover a formação pedagógica para todo o Estado e nessa linha

... "constitui-se na primeira Faculdade de Educação do Brasil que não estava vinculada à faculdade de Filosofia e Letras....era educação....(UDESC, out/94)

Esse pioneirismo é hoje gerador de identidade entre seus membros, assim como a percepção de que a FAED cumpriu um papel político fundamental no planejamento

---

<sup>18</sup> Matos, A.M. (Coord.) UDESC presente, p. 30, 1991



educacional do estado, através do Centro de Pesquisa de Educação, como também na preparação de professores para a quadro de magistério de 1º e 2º graus.

O referido acima é atualmente fonte de reflexão naquela unidade, que estabeleceu como seu compromisso político-pedagógico, a inserção no processo de construção da cidadania, buscando atender as necessidades educacionais da sociedade catarinense.

Em 1965 foi autorizada a funcionar a Fundação Escola Superior de Administração e Gerência - FESAG para formação de administradores para a estado, tanto na esfera pública quanto na esfera privada.

A FESAG, hoje ESAG, possui em sua estrutura um Instituto Técnico de Administração e Gerência - ITAG, criado em 1966 que proporciona àquela unidade flexibilidade administrativo-financeira para prestação de serviços à comunidade, que incluem pesquisas, cursos de especialização, consultorias etc.

Desse modo, a ESAG guarda estreita relação com a filosofia na qual foi concebida, mantendo-se sob o lema Escola - Empresa - Comunidade. Segundo o ex-Governador Celso Ramos, naquele momento o Estado ressentia-se desse tipo de profissional e a ESAG foi criada exatamente para atender a essa necessidade. Em sua posterior avaliação, tal objetivo foi plenamente atendido, cumprindo a UDESC o papel para o qual estava destinada.<sup>19</sup>

Ainda em 1965 foi autorizado o funcionamento da Faculdade de Engenharia de Joinville - FEJ para apoiar a expansão do setor industrial. Em 1973 iniciaram-se as atividades da Escola de Medicina Veterinária em Lages - ESMV, hoje Centro Agro-veterinário e a formação de professores e árbitros pela Escola Superior de Educação Física de Florianópolis.

Esse sentido de Universidade, cuja preocupação maior era com a mão-de-obra mais qualificada, que deveria consolidar capital humano de forma a acelerar o processo de desenvolvimento econômico (Dreifuss, 1981), entra em declínio no final da década de setenta. Este fato reflete-se hoje na preocupação que paira entre os gestores da FEJ e CAV que questionam a regionalização e o papel de suas unidades na sociedade em que

---

<sup>19</sup>Entrevista concedida ao jornal da UDESC, edição especial de 25 anos.

estão inseridas. A presente preocupação pode ser evidenciada a partir dos depoimentos a seguir:

..."o curso diurno, enche.... e não são todos (alunos) daqui, a maioria é de fora...bem se o curso não estivesse aqui, mas em Blumenau, Jaraguá a cidade não perceberia ...a diferença...(UDESC, ago/94)

..."eu até questionaria essa coisa de atender às características de cada região, porque se você pega os alunos aqui, eles não são regionais, eles são de outros estados".....(UDESC, out/94) .

No mesmo período, criou-se a Fundação Educacional de Santa Catarina- FESC, que mantinha tanto a Universidade quanto o ensino profissionalizante, o que provavelmente dificultou o processo de institucionalização da UDESC, face as diferentes exigências entre o segundo e o terceiro graus de ensino.

Quando ela perdeu de vista sua perspectiva de Universidade para o desenvolvimento<sup>20</sup>, a superintendência da FESC/UDESC foi assumida pelo professor Lauro Zimmer que conseguiu elaborar um caminho para o retorno de uma concepção de Universidade. A clareza com que este fato é percebido pela população estudada pode ser evidenciado através dos trechos de entrevistas a seguir:

..."ele tinha uma visão de Universidade...a partir de cima, da burocracia, mas, tinha uma visão de Universidade que aqui em abaixo tinha se perdido.." .(UDESC, set/94)

..."ele sempre teve uma concepção de Universidade privada...mas, tinha uma concepção de Universidade..." (UDESC, out/94)

Dentre os processos consolidados nesse período destacam-se: a estruturação interna que culminou em 85 com o reconhecimento da instituição como Universidade. O delineamento de uma política sistemática de capacitação docente, através de concessão de bolsas de pós-graduação, aprovação do Estatuto do Magistério. Ainda nesse período, foi criado o Centro de Artes - CEART pela desvinculação em 1985, do curso de Educação Artística da Faculdade de Educação.

---

<sup>20</sup>A ênfase nas entrevistas é o caráter de formação de Recursos Humanos que consta nos documentos constitutivos da UDESC

Esses fatos contribuíram para redimensionar o papel da Universidade, ampliando sua atuação no campo da cultura. Melhorou sensivelmente o quadro docente, que em 1994 possuía 48,26% de seus professores com titulação de Mestres e Doutores contra 42,31% em 1990<sup>21</sup>. São etapas que se relacionam a concretização da UDESC como Universidade.

A partir de então, consolidada, a UDESC ordenou-se institucionalmente, optando pela estrutura de Centros de Ensinos Vocacionados, de acordo com sua concepção original.

Essa característica é hoje reconhecida como fator de diferenciação organizacional, inclusive com a capacidade de revelar a dimensão plural da cultura dos grupos analisados. Nas declarações abaixo os diferentes pontos de vista sobre o mesmo fenômeno organizacional são exemplos do que foi afirmado.

..."ser 'multi campi' .....o lado positivo é atuarmos mais especificamente nas áreas, segundo a demanda social. O lado negativo é nunca termos uma visão completa do campus." (UDESC, ago/94)

"...o fato de estar numa região favorece um pouco mas...nós por exemplo, estamos numa região cujo impacto do centro é muito pequeno...o mercado de trabalho aqui é fraco...depende muito mais de decisão institucional, de inserção na realidade"...(UDESC, out/94)

Em abril de 1990, através de Resolução do Conselho Universitário, seu estatuto foi alterado, regulamentando a forma de escolha do Reitor e Vice-reitor, através de eleições. Tal decisão foi confirmada politicamente pelo Governo do Estado, mantendo-se eleições diretas e voto secreto como a forma de escolha de seus dirigentes máximos.

Com a assinatura da Lei 8.092, de 1º de outubro de 1990, a Universidade foi transformada em Fundação. Através de Ato Regulamentado pelo Governo, em maio de 1991, foi autorizado o real exercício da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, como consagrado pela Legislação Federal. Ou seja,

---

<sup>21</sup> Quatro Anos de Conquista, Relatório do período 1990/94

ocorre a garantia instrumental do exercício da autonomia, vinculando-se um percentual de receita do Estado para a manutenção da instituição.

No entanto o exercício da autonomia só se concretiza em 1993, através de Lei complementar que garantiu ao Reitor a prerrogativa de encaminhar diretamente a Assembléia Legislativa do Estado as propostas de reajustes salariais dos servidores da UDESC.

A citada prerrogativa foi perdida em maio de 1994, através da Lei Complementar nº 118, que convalidou um reajuste salarial concedido sem amparo legal e, ao mesmo tempo, determinou o retorno das negociações salariais da UDESC via Governo do Estado.

Mais do que caracterizar a instituição, estes fatos são reveladores da controvertida concepção de Universidade existente. O Estado é quem define a estrutura da Universidade, convalida seus atos e determina os limites do exercício de sua autonomia. Por outro lado o exercício simbólico da autonomia, reforça o controle externo exercido sobre a Universidade, o que dificulta o desenvolvimento das potencialidades dos processos internos de democratização.

Atualmente a UDESC é formada por três "campi", onde são ministrados 17 cursos integrados por uma estrutura administrativa e financeira centralizada, que corresponde aos seus objetivos, vocação e atuação concreta.

Sua estrutura organizacional é representada por três níveis de decisão e administração: central, setorial e básico. De acordo com a abrangência de poder, eles podem ser agrupados em dois níveis: Órgãos Colegiados Superiores e Órgãos Colegiados de Unidades. Possui ainda, três órgãos suplementares em sua estrutura, que dão suporte a uma comunidade formada por : 459 docentes, 4357 alunos e 221 funcionários técnicos-administrativos.

As relações que se estabelecem no interior da Universidade são relações de poder que se concretizam em suas múltiplas facetas no cotidiano e no desempenho das funções de ensino, pesquisa , extensão e administração.

Assim, alunos, professores e funcionários confrontam opiniões, pontos de vista e visões de mundo, revelando diferentes problemas e contradições que permeiam a realidade da comunidade acadêmica.

Essas relações contraditórias se explicitam na escolha de dirigentes (Fávero, 1987) e na greve que é uma abordagem econômica, que de certa forma conscientiza sobre as posições sociais no mundo vivido. Vale ressaltar que mesmo trazendo a questão salarial como básica, a greve não perde em relevância, por ser uma dimensão qualitativa e quantitativa do fundamento democrático da promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva (Demo, 1988; Sander, 1984 e Fávero, 1987)

Greve e Eleição, são eventos que tratam de conscientizações sobre interesses dentro de grupos e que portanto geram sentido de pertencimento. Ao organizarem-se para a defesa desses interesses, os grupos, mesmo num contexto de conflito, criam identidades culturais que posteriormente se revelam simbolicamente.

A projeção da UDESC como Universidade, que ocorreu a partir da década de oitenta, é marcada historicamente por eventos da natureza descrita acima. Estes, ao serem relatados pelos seus membros constituíram-se na forma simbólica que proporcionou o aprofundamento da compreensão da cultura institucional de forma a responder sobre o questionamento da pesquisa desenvolvida e que serão analisados a seguir.

## **5.2. Eventos Organizacionais: Desvendando a dinâmica da Cultura da UDESC**

Os eventos organizacionais são acontecimentos eventuais dotados de sentido, que "assumem múltiplos significados e diferentes interpretações para os membros da organização" (Young, 1989). Entendidos assim, eles são conquistas cuja aparente insignificância guarda conteúdos duradouros de um modo cultural; residindo aí sua relevância na investigação da cultura organizacional.

O autor argumenta que por basear-se em análises política da organização, os eventos revelam interesses plurais, relacionamentos de cooperação e competição. Eles emergem como um conjunto de significados construídos e atribuídos aos acontecimentos organizacionais pelos grupos que interagem no contexto analisado.

É através desses processos, às vezes não muito claros, que a cultura se revela. São diferenças que se relacionam aos processos paroquiais aos quais estão relacionados. Entretanto, como um processo de integração sócio-cultural, a análise antropológica dos eventos organizacionais, revela os significados ocultos das ações sociais e proporciona um aprendizado sobre os grupos que interagem numa particular realidade.

Neste caso, o conflito ou seu potencial, quando analisados através desses eventos, revelam um conjunto de valores e crenças, relacionados com as identidades existentes na organização. Ao mesmo tempo, por serem processos sociais, eles limitam e expressam as diferenças, estabelecendo as fronteiras entre os grupos existentes no espaço considerado.

Na pesquisa desenvolvida na UDESC, alguns marcos referenciais foram surgindo a medida as entrevistas iam sendo realizadas. Este desvio inicial, segundo Geertz (1989) é característico da análise cultural cuja tarefa essencial não é codificar realidades abstratas, mas tornar possível descrições minuciosas; não generalizar através dos casos, mas generalizar dentro deles.

Independente do grupo pesquisado, foram apresentados como divisores de água, capazes que se constituírem em processos de aprendizagem coletiva no universo em estudo os dois eventos objetos da análise a seguir.

### **As Eleições Diretas**

O processo de democratização da sociedade teve seus reflexos também nas instituições universitárias. O movimento de democratização da Universidade, traz como

pauta de reivindicação, pelos diferentes segmentos da comunidade acadêmica, as eleições diretas para seus dirigentes.

Esse movimento é entendido como o mecanismo capaz de potencializar as reformas no ambiente interno da Universidade, relacionadas tanto com seu papel social, quanto com a necessidade de equilibrar as relações antagônicas que existem entre os segmentos que a formam.

É um processo, caminha quase sempre, ao lado da institucionalização dos órgãos de decisão da Universidade, da definição de suas normas e demais regras institucionais. Segundo Buarque (1994:184) a eleição direta é tão somente um instrumento tático sintonizado com o momento histórico.

Como reflexo das mudanças sociais em processo, que aponta algumas rupturas com as estruturas tradicionais de poder, causa internamente falsos dilemas e críticas. Essas, ora demonstram o apego às estruturas conservadoras da cultura oligárquico-patrimonialista e burocrático-corporativa que caracterizam a cultura político-administrativa vigente, ou crenças ingênuas de que mudanças fundamentais serão possíveis, pela eleição direta dos dirigentes universitários.

Buarque (1994) chama a atenção, ainda, para o fato de que esse processo, ao provocar nos candidatos a reflexão, leva a Universidade a debater seu futuro, seu projeto, seus compromissos, permitindo a escolha de alternativas que de outro modo nem chegariam a se manifestar.

Considerando que o processo eleitoral é um enfoque político que envolve visões pluralistas da realidade, capacidade de convivência com o conflito, comportamentos solidários etc, o significado dado a este evento deixa margem à interpretações relacionadas ao possível estabelecimento de relações horizontais entre os atores da instituição pesquisada.

Com base no que foi até aqui abordado, a horizontalidade nas relações aparece como característica de um novo modelo de gestão. Sua premissa básica é de que toda comunidade têm problemas e soluções, assim como todos os indivíduos, podem aprender uns dos outros.

Demo (1980) diz que não há democracia sem lideranças democráticas que assumam o compromisso ministerial do exercício do poder e valorizem o controle por parte das bases. Portanto, ao expressarem suas percepções a respeito do evento eleição, esta comunidade revelou sua dinâmica, ao mesmo tempo que os subgrupos e seus valores no referido contexto.

Da análise do material coletado, é entre o subgrupo de gestores acadêmicos que a visão positiva do processo é enfatizada. Vale chamar a atenção, que não existe um enfoque único. Convivem neste segmento expectativas ingênuas nas mudanças que podem geradas no processo, assim como posicionamentos críticos quanto à sua existência no ambiente universitário. Os depoimentos abaixo refletem o que foi colocado:

...."uma eleição direta, que de certa maneira eu faço uma crítica a eleição direta, por ser uma instituição mantida pelo governo do estado, tem que haver uma relação entre os dirigentes e o governo..." (UDESC, ago/94)

..."com relação à eleição, ela dá poder de decisão, pois tu não estás referendado só pela escolha de alguém, mas sim por toda a comunidade a qual tu administras. São cargos que as pessoas têm que assumir com muita clareza, porque elas representam uma comunidade e por isso tem força de barganha para enriquecer o trabalho da comunidade." (UDESC, ago/94).

...."as eleições para reitoria aproximaram mais os centros que ainda estão bastante distantes, a coisa se dá muito mais a nível de pessoas do que administrativamente. Nós aqui não temos quase contatos, porque essas coisas são mais individualizadas, elas não permitem uma pressão maior de grupo e os administradores maiores conseguem apagar o incêndio. Isso diminui o poder de barganha dos diferentes segmentos dentro da universidade" (UDESC, out/94)

A concepção contraditória de Universidade aparece na interpretação do processo eleitoral, ao se questionar a independência do Reitor. Enquanto entendimento hegemônico no contexto estudado, ela é resquícios de relações patrimonilistas que caracterizam a sociedade brasileira. Vincula-se à visão utilitarista da Universidade e a interpretação equivocada de seu caráter público e social.



As implicações desta interpretação passam pelo sacrifício da autonomia em suas variadas dimensões, ao assumir-se uma postura de subserviência ao poder constituído. Assim, dificulta consolidação de autênticas lideranças acadêmicas para implantar as reformas alternativas de gestão que resgate "as relações fundamentais na Universidade (Fávero, 1989).

A aceitação da eleição direta como o caminho necessário à autocrítica e reorientação da Universidade (Buarque, 1989) implícita nos demais depoimentos, é uma visão que acena para a possibilidade poder concretização de um comprometimento da gestão com os aspectos internos institucionais, fundamentais na elaboração de mudanças substantivas na Universidade.

É interessante perceber que o processo eleitoral no universo investigado dicotomizou comportamentos, fortaleceu os centros. Estes agora percebem o seu poder na definição do processo, o que, de certa maneira, demonstra a existência de unidade, apesar da diversidade que caracteriza as estruturas "multi campi". Em síntese, diante da análise global dos dados, que ressalta como hegemônico o ponto negativo da eleição, conforme tentamos descrever acima, os aspectos conservadores da comunidade estudada são os traços marcantes que irão compor, mais tarde, a análise dos valores compartilhados.

## **A Greve**

Por ser um evento complexo, a compreensão de sua dinâmica é capaz de revelar o simbolismo existente no rompimento de um contrato que é, ao mesmo tempo, social, psicológico e legal (Ferro, 1991). Mostra dentre outras coisas, a discordância com relação a determinados valores que um grupo gostaria de ver substituído no universo social.

Na história da instituição universitária as greves tem sido instrumentos de luta desde sua origem. Via de regra, é através dela que se conquista a autonomia, mas

também tem sido fruto de desestabilização institucional. A frequência com que atualmente utiliza-se esse instrumento de luta, tem permitido sérios desgastes como "um claro antagonismo entre sociedade e Universidade e dentro da comunidade, entre professores funcionários e alunos" (Buarque, 1994).

Para os dois subgrupos investigados, a importância da Greve pode ser avaliada pelos seguintes depoimentos:

"O período da greve foi rico, rico mesmo. Nós estávamos sem Plano de Cargos e Salários, só que, com a greve, resolveu-se o plano e a autonomia foi construída por todos ..... O plano foi construído na discussão da greve, numa negociação pesada". (UDESC, out/94)

"..depois de 91, com aquela greve, é que a gente começou a se perceber como Universidade e querer construir uma Universidade que seja centro de excelência, se não em todas as áreas, pelo menos em algumas ...." (UDESC, out/94)

...."aí eclodiu a greve e começamos a construir o quadro de pessoal com a visão que a gente tinha de Universidade. Acho que a Universidade é coisa diferente no seu todo, os três segmentos tem o mesmo grau de importância, porque se falta uma peça não funciona. Os professores que tinham mais consciência, os pós-graduados que produzem na Universidade queriam um técnico-administrativo mais capacitado, mais atuante, porque isso reativa a Universidade". (UDESC, out/94)

Do ponto de vista interpretativo, o conflito estimulou e expôs as contradições entre os segmentos acadêmico e administrativo. Considerando que o espaço organizacional é específico, ele funcionou como estratégia política de conscientização, tanto dos problemas da comunidade, como das possibilidades, ao identificar as forças que podem ser mobilizadas internamente.

Os relatos demonstram que houve a substituição das formas de interação entre os dois segmentos da comunidade em questão. As duas áreas atuaram ativamente, superando as divergências e suprimindo as relações mais ou menos hierarquizadas entre docentes e técnicos-administrativos momentaneamente, em defesa dos direitos coletivos.

Mesmo que tenha sido temporária tal situação, o processo de aprendizagem gerado é responsável pelo senso de identidade nos subgrupos estudados, que se posicionaram unanimemente, de maneira positiva em relação ao evento considerado.

Como já foi referido anteriormente, a UDESC vinha enfrentando uma crise de identidade institucional após o declínio do modelo desenvolvimentista, que lhe permitia manter uma posição relevante em relação ao seu mantenedor.

Os eventos aqui descritos, deram uma nova vinculação para seus membros. Chama atenção ainda, a existência de ligação desta com uma concepção de Universidade, cuja discussão encontra fórum no processo eleitoral, mas precisamente, na apresentação das propostas de trabalho dos candidatos a Reitor.

Tal percepção é mais fluente na fala do subgrupo de gerentes acadêmicos, que se entende ser fruto de sua estreita relação com as características substantivas da Universidade. Entretanto, as discussões internas despertaram no subgrupo de gerentes administrativos aprendizados que hoje são referências para as reflexões sobre a complexidade da Universidade enquanto organização social.

Por serem eventos que trazem como forma de mediação a participação, categoria considerada no presente estudo, eles tornaram-se especiais para a compreensão da instituição. Como experiências comuns que assumem diferentes significados, eles possibilitaram identificar os valores relacionados a grupos, ampliando a dicotomia estabelecida pela divisão da população pesquisada gestores acadêmicos e gestores administrativos.

Em síntese, mesmo se utilizando mecanismos reducionistas para a apreensão da realidade, o pluralismo cultural da Universidade revelou-se além da distinção hierárquica estabelecida aprioristicamente.

### **5.3. Os Subgrupos e seus traços culturais: a interação e as Possibilidades de Mecanismos Participativos de Gestão**

Analisa-se, neste tópico, os sistemas simbólicos dos subgrupos de gestores acadêmicos e administrativos, através do referencial teórico adotado na pesquisa. A interação, concebida como "um conjunto organizado de comportamentos dos quais emergem, um sistema central e dominante de práticas vividas" (McLaren, 1991) veicula os elementos da cultura, desvendando suas dinâmicas e implicações.

Como foi afirmado anteriormente, a interação como um processo recursivo revela confluências de integração, incongruência e independência entre os elementos constitutivos da cultura estudada. Relacionando esses estágios com as possibilidades de significações no universo cultural (Geertz, 1989), podemos identificá-los da seguinte maneira: a) A integração com a harmonia, b) a incongruência com instabilidade c) independência com conflito entre significados. Nesta perspectiva, as respostas obtidas nas entrevistas, conforme o roteiro apresentado em forma de anexo, possibilitaram que os valores compartilhados pelos subgrupos fossem identificados.

#### **Traços Culturais: os gestores Acadêmicos**

Este subgrupo, ao responder sobre os valores que consideravam importantes para o desempenho de suas atividades na Universidade, participação, negociação, integração, pluralismo, autonomia, probidade e espírito público. Segundo o consenso no subgrupo, eles são fundamentais no redirecionamento das práticas gerenciais adotadas. Através deles, as ações administrativas e pedagógicas podem ser articuladas, na tentativa de melhorar a qualidade da educação no terceiro grau.

Os quatro primeiros estão ligados aos aspectos da Universidade, às questões acadêmicas e ao sentimento de comunidade que constitui-se em traço diferencial deste segmento. São valores relacionados às questões internas, normalmente envolvem convicção e compromisso dos gestores com os fins últimos da organização.

Pelos discursos analisados é possível inferir-se que a participação assume um caráter de engajamento nas questões institucionais sem, entretanto, assumir necessariamente uma perspectiva crítica. Os depoimentos abaixo são exemplos da afirmativa aqui realizada.

"....a participação é muito baixa. Quando há participação em momentos decisivos ele é dirigida, não há uma postura crítica, as instâncias são espaços para legitimar e não para discutir." (UDESC, out/94)

"fazemos uma reunião toda quarta-feira, agiliza-se e troca-se informações, isto volta para os alunos, funcionários, participam todos os cargos de direção, isso agiliza a informação." (UDESC, ago/94)

A ausência de postura crítica em relação à participação, impede que o debate seja incorporado no jogo político e possa conduzir mudanças, cujo o impacto ultrapasse os limites da técnica de gestão.

Refletindo a interdependência entre valores, como é pressuposto desta pesquisa, a ausência de postura crítica se faz sentir também, nas manifestações sobre negociação e integração nas práticas administrativas.

A negociação e a integração estão relacionadas ao entendimento do conflito entre os segmentos acadêmicos e administrativos, e a capacidade interpessoal necessária aos gestores universitários para articulação dos procedimentos internos. Sendo assim, a manifestação abaixo é representativa desta visão:

"negociação é uma questão complicada, até porque a cultura da Universidade não esclareceu bem qual é essa relação clara entre professor e técnico-administrativo. Alguém manda em alguém? Quem manda no funcionário? A negociação nesse mundo de reações é bastante complicada, há uma disputa de importância, poder, de interesses antagônicos" (UDES, out/94).

"integração...o pessoal sentiu que torna-se mais fácil resolver questões mais polêmicas...então ocorreu essa integração...a Universidade está amadurecendo nesse sentido. (UDESC, out/94)

Esta faceta articula-se com atitudes gerenciais que instrumentalizam o poder, regulam autonomias, dissolvem utopias e mercantilizam valores (Stort, 1993), dificultando o processo de democratização interno. O significado das falas apresentadas, revela uma tendência em manter-se as características dos modelos de gestão tradicional.

Entretanto, refletindo sobre o pluralismo, o grupo mantém a relação com os aspectos de desenvolvimento da ciência e do conhecimento conforme o colocado por Merton (1968) e abre espaço para manifestação de uma visão emergente na população analisada.

O pluralismo relaciona-se com a percepção da autoridade profissional dos docentes, que possuem autonomia no desempenho de suas atividades. Para este subgrupo, o pluralismo é valor inerente à instituição, o que a caracteriza enquanto espaço da criação e transmissão sistemática do saber universal. É espaço do discurso propício às relações mais democráticas entre seus membros.

Neste subgrupo, o pluralismo foi freqüentemente citado e muito utilizado para refletir sobre os processo relacionais dentro da Universidade. Do mesmo modo, a autonomia foi um valor objeto de profundas reflexões dentre os gestores deste subgrupo.

A inspeção anterior permitiu a observação da interação entre a dimensão interna da organização e os valores expressos pelos gestores acadêmicos. No entanto, a Universidade possui também, uma dimensão societária. Esta será analisada a seguir, através da autonomia, espírito público e probidade, enquanto valores compartilhados por este subgrupo.

A autonomia, quando se apresenta como referencial para os gestores acadêmicos, ela assume uma característica institucional. Eles a relacionam com a determinação dos rumos da Universidade, em detrimento da autonomia ligada à democratização interna, que consiste na competência de seus membros em realizarem-se enquanto participantes dos processos administrativos.

Entende-se neste contexto que, o cerceamento da autonomia universitária tem como efeito prático, além das restrições de natureza material e política, o aumento do

aspecto burocrático das atividades desenvolvidas na Universidade. Isto, de certa maneira, a impede de exercer sua especificidade - a criação do saber.

Ao limitar competências e prerrogativas, a autonomia, exercida de maneira relativa, impede o envolvimento responsável de seus gestores com a essência organizacional da Universidade. Sendo assim, torna-se entrave para o empreendimento das reformas necessárias ao desempenho de suas funções precípua - a pesquisa, o ensino e a extensão.

O Espírito Público e a Probidade são valores que refletem a preocupação com a efetividade das ações empreendidas no âmbito institucional, principalmente quando articula-se com o aspecto enfatizado na autonomia. O depoimento abaixo é revelador da interpretação realizada:

"Eu acho que a autonomia da Universidade é fundamental .... é importante. Agora isso não resolve todas as questões. Acho que a autonomia desperta aí essas coisas que eu já coloquei ... ou seja as pessoas começam a se dar conta, tomar consciência mesmo ....que é uma coisa pública, que ela tem uma missão que extrapola os interesses do Estado que extrapola os interesses de grupos". (UDESC ago/94).

Quando relacionados com a autonomia, eles assumem neste grupo, a concepção de instituição pública da Universidade e com missão político-cultural. Ou seja, como valores sob os quais a prática gerencial deverá ser definida além do domínio técnico, mas sobretudo com compromisso ético de promover a qualidade de vida humana coletiva (Sander, 1995)

### **Traços Culturais do Subgrupo de gestores Administrativos**

Para os gestores deste subgrupo, os valores fundamentais para o desempenho de suas atividades na Universidade são competência, negociação, integração, informação, responsabilidade, espírito público e probidade.

Para eles a competência e a informação são instrumentos para o desempenho da gestão. A primeira, fechada na prática da razão instrumental, identifica-se com o resultado de sua ação, muitas vezes, defasada em relação aos objetivos organizacionais.

A competência aqui referida privilegia a capacidade instrumental e pode ser traduzida em experiência, organização, planejamento, capacidade de resolutividade, etc, conforme exemplifica a declaração abaixo:

..."tem que primar em primeiro lugar pela racionalização diante das verbas, do dinheiro público...traçar o planejamento...(UDESC, set/94)

A informação é vista como conhecimento diferenciado dos trâmites internos, o que de certa forma privilegia o saber especializado e o poder gerado pela tecno-burocracia, que parece ser utilizado como referência. O depoimento abaixo caracteriza a inferência realizada

..." as pessoas quando têm informação ficam para si, .....as informações só são repassadas levando em consideração a hierarquia, não há fluxo...(UDESC, out/94)

Ao estreitar o binômio dirigentes e dirigidos, os valores expressos anteriormente, relacionam-se aos demais quando os aspectos intrínsecos da gestão universitária são considerados.

A negociação e a responsabilidade, assumem para este subgrupo, tanto perspectiva interna, relacionada com a coordenação das pessoas, quanto externa, relacionada com preocupação com os aspectos legais de normas e processos. Na perspectiva externa, eles são vinculados à capacidade do administrador em captar recursos financeiros para a instituição, e à responsabilidade com a sociedade que mantém a Universidade. O mesmo se pode inferir com relação a probidade e espírito público. O depoimento abaixo canaliza as inferências aqui descritas:

"Acho que a primeira coisa é essa visão macro da instituição, ..... teria que haver um conhecimento de todos os setores, mesmo que não fosse assim em grande profundidade.... mas não como uma coisa estanque....e que também houvesse uma preocupação com o planejamento, com a informação"(UDESC, set/94)



"....é mais complicado, eu acho que precisamos aprender a negociar...entra um pouco de política na história...você tem que ceder...todos nós estamos aprendendo...acho que o sucesso de qualquer administração está principalmente, na habilidade de negociação...tanto interna quanto externamente." (UDESC, set/94)

O significado expresso pela análise dos valores dos gerentes administrativos, tem o valor econômico como referência para as práticas gerenciais. Isto indica a existência de outros pressupostos como por exemplo, a separação entre política e administração. Neste caso os procedimentos tendem a se manter em torno da eficiência e eficácia, com as ações sendo desenvolvidas automaticamente, desvinculadas de seus objetivos e sem qualquer sentido coletivo (Sander, 1995).

Em síntese, pode se afirmar que não existe o que simbolizar. Desta forma, a dimensão criadora e educativa do simbólico não é considerada, impossibilitando práticas alternativas de gestão.

Estabelecendo um paralelo com as discussões já realizadas, esta supremacia dos aspectos instrumentais, não cria espaço para convivências subjetivas, fundamentais para a mediação participativa. Mesmo sendo a diferenciação a perspectiva de análise desta pesquisa, para responder ao problema formulado, o foco de investigação recai sobre o que é compartilhado. No item a seguir, serão analisados os valores compartilhados pelos subgrupos dos gestores da UDESC.

### **Os Valores compartilhados: expressando o comum na divergência**

A concepção da Universidade como espaço no qual diferentes grupos tentam explicitamente, atingir seus objetivos não exclui a existência de solidariedade de valores. Neste caso, o conflito ou seu potencial é normal e expressa os processo adversários e as relações organizacionais.

A análise dos eventos - Greve e Eleição, mostrou como esta realidade social dinâmica foi capaz de incorporar o passado, adquirindo autonomia e identidade próprias,

através dos significados representativos daquilo que foi compartilhado na divergência.

Neste estudo, identificou-se especificamente, o que é comum entre os subgrupos gerenciais da UDESC e a possibilidade de construção de novas regras de ação que favoreçam práticas gerenciais participativas no âmbito da instituição.

Os valores carregam implicitamente um sentido ético (Chanlat; 1994; Morais, 1992), portanto inspiram julgamentos e condutas. Como elementos constitutivos de um sistema coletivo que liga o material e imaterial, eles exibem a especificidade e desvendam a organização ao pesquisador.

Na UDESC, identificou-se como valores compartilhados entre os segmentos investigados a probidade, espírito público, negociação e integração que foram analisados sob a perspectiva de uma proposta de gestão como mecanismos participativos.

A participação, enquanto concepção de exercício constante em busca de relações horizontais, visa transformar determinada realidade, pressupondo um estilo de mediação mais democrático. Como fruto da convergência entre os conceitos de liberdade e equidade (Sander, 1995) a mediação participativa na gestão da Universidade tem duas implicações. Na dimensão externa é o dever de responder às demandas e necessidades da comunidade local. Internamente, é coordenar ações relevantes para todos os segmentos da comunidade acadêmica. Como uma condição situada no tempo e no espaço ela é específica de cada organização.

A integração como enfoque do aspecto participativo da gestão, que influencia e facilita a interação, revela a mudança em processo no corpo gerencial da UDESC. Esta percepção é reforçada quando a integração, como valor, relaciona-se com o contexto dos eventos estudados - a greve e a eleição. Seus matizes de ação que tenta integralizar e adaptar, corroboram a dinâmica existente na UDESC e que a caracterizam como organização complexa.<sup>22</sup>

A probidade e espírito público, como já foi referido, revelam a preocupação do grupo com a característica pública e o compromisso social da organização universitária.

---

<sup>22</sup> Característica das organizações universitárias. Na análise antropológica é a realidade particular que guarda relação com o geral

Como valores que influenciam a ação gerencial, assumem substantividade ao serem articulados com outras dimensões da prática gerencial.

Especificamente, na realidade analisada, o compartilhamento não implica monopólio sobre o significado dos valores estudados. Vale ressaltar, que os dois subgrupos, mesmo expressando a integração, a negociação, a probidade e o espírito público como valores comuns, revelam nitidamente os pressupostos diferenciados.

No subgrupo acadêmico há uma tendência em aceitar o conflito como inerente ao ambiente organizacional da Universidade. Ele é considerado como uma estratégia de grande significado pedagógico, que contribui para a educação de gestores e subordinados. No subgrupo administrativo, o conflito é tendencialmente percebido como desestabilizador do processo administrativo, capaz de comprometer o sistema de dominação, que concebe a organização como um fim em si mesma.

Valores como probidade e espírito público, no subgrupo acadêmico vinculam-se como já referido, ao caráter público da instituição, assim como seu compromisso de construir e distribuir o conhecimento para a sociedade como um todo. A articulação evidenciada no subgrupo administrativo, em relação a tais valores, é de cumprir normas internas e externas de caráter administrativo-burocrático que pretende manter a lisura da gestão.

A negociação, como uma condição situada no tempo e no espaço, é específica a cada instituição. Partindo-se do pressuposto que só negocia quem tem poder a perder ou ganhar e que o diálogo se estabelece quando existe interação simbolicamente mediada, capaz de levar em consideração os atores como ouvintes e falantes, coloca-se então a participação, como conquista de espaço.

Como atitude efetiva e significativa para os membros de determinada comunidade que brota da diversidade, de reações diferenciadas mas mutuamente integradas, a participação é facilitadora de novas formas de relações nas organizações. Neste contexto, a negociação transforma-se num esforço fundamental a ser empreendido pela Universidade, haja vista suas características organizacionais. Para favorecer a promoção da identidade e equidade nos processos técnicos e procedimentos administrativos, é

necessário que existam valores e interesses legítimos e mutuamente aceitáveis na comunidade acadêmica. Parafraseando Actouf, tem que haver partilha (s) e reapropriação.

A negociação na UDESC, da mesma forma que a integração, é valor compartilhado entre subgrupos, mas guardando uma diferenciação em sua premissa básica. Para os gestores acadêmicos, ela é a possibilidade de consenso e de acordo, construídos coletivamente. Entre os administrativos, face a objetividade com que atuam na organização, a negociação é entendida tendencialmente, como instrumento de cooptação.

## Conclusões e Sugestões

A crítica freqüente das instituições públicas no Brasil tem banalizado os problemas e minimizado a formação de massa crítica em torno de questões importantes vinculadas ao papel destes entes, que é o atendimento das demandas sociais.

Com relação às Universidades, as críticas quase sempre se concentram nos gastos excessivos, no corporativismo, nas constantes greves e no visível declínio da qualidade de ensino. Isto acontece, em geral, sem qualquer questionamento sobre as práticas de gerenciamento, que fazem concretamente o atendimento das demandas que lhes são encaminhadas pela sociedade.

No cenário de mudança que se instalou nas últimas décadas, a função das organizações começa a ser colocada como um desafio que deve identificar as aspirações individuais e coletivas para integrá-las aos objetivos organizacionais. Na prática, isto implica em tentativas de se estabelecer novos relacionamentos, tanto interno quanto externamente. Ou seja, são tentativas de compatibilizar valores e características da organização, de forma a dar respostas criativas e pertinentes às demandas sociais identificadas.

Nesta perspectiva, a democratização da gestão é a proposta implícita, e a participação é a categoria capaz de criar as condições de solidariedade e sustentação para as transformações em processo. Estes pressupostos, que partem de uma definição filosófica, segundo a qual as dimensões instrumentais da gestão são reguladas pelas dimensões substantivas (Sander, 1984), tornam indispensáveis a ampliação da análise organizacional para tornar inteligível a complexa realidade social do espaço organizado do trabalho.

Nas organizações universitárias, onde a participação permanente é mediação indispensável para construção e distribuição do conhecimento, a gestão torna-se tarefa especial que requer a rigor, a análise das múltiplas representações geradas no processo de embate entre os diferentes segmentos que interagem na instituição.

Com base na revisão de literatura procedida no presente estudo, procurou-se analisar a cultura dos dirigentes da UDESC e suas possibilidades de implementar novos arranjos organizacionais que contribuíssem para a relevância institucional. Como já foi referido anteriormente, a relevância institucional se concretiza na medida em que a gestão oferece condições para promoção da qualidade de vida de seus membros e da sociedade como um todo.

De acordo com a abordagem adotada, a análise da cultura centrou-se nos valores compartilhados pelos subgrupos de gerentes acadêmicos e administrativos, revelados nos acontecimentos sociais e ocasiões concretas das vivências grupais dos membros institucionais - a greve de 1991 e a eleição para Reitor de 1994.

A análise cultural, apesar de incompleta (Geertz, 1989) permite a exteriorização das significações subjetivas da vida em comum nos grupos sociais. Ao mantê-las relacionadas com os acontecimentos, ela demonstra a interdependência entre as estruturas, possibilitando perceber os problemas da gestão a partir dos fatores internos e externos que influenciam a organização.

Com base nos resultados da pesquisa realizada, analisados de acordo com o suporte teórico adotado, foi possível perceber que os valores compartilhados pelos gestores da instituição possuem uma esfera de articulação privilegiada. Eles representam um papel importante no estabelecimento das relações entre os membros da comunidade, influenciando o esquema tanto para a concepção de Universidade, como para definição das normas de ação.

Ao mesmo tempo, a probidade e o espírito público que neste contexto tanto se referem às preocupações instrumentais dos gestores administrativos - que os enfatizam sob a ótica dos órgãos fiscalizadores, como as dos gestores acadêmicos - que os relacionam com os aspectos mais amplos de resposta ética a sociedade; constituem valores que traçam caminhos possíveis, a serem percorridos pela UDESC para a vinculação com sua realidade social.

A interação entre os dois segmentos estudados, se estabelece na luta pelo poder. Luta para impor valores como pluralismo, autonomia, participação e traços do segmento

acadêmico e que se confrontam com o apego formalístico e processualístico que perpassa os valores como competência (técnica), informação (sobre processos e procedimentos) e responsabilidade (com a organização do trabalho burocrático)

Em linhas gerais, o conflito entre as dimensões técnica e substantiva da prática gerencial fica evidente na realidade estudada. Esta afirmativa respalda-se por uma análise que conjugou outras perguntas do roteiro de entrevista utilizado, para analisar os questionamentos feitos diretos aos falantes.

Desse modo, conclui-se que o comparativo entre o que se atribuiu aos valores nos eventos estudados perde em relevância na prática diária, onde acaba se atribuindo uma grande importância ao caráter formal e processual da prática gerencial.

Os traços autoritários, burocráticos e patrimonialistas que caracterizam a cultura político-administrativa brasileira e a forma arcaica de gestão gerada<sup>23</sup> por elas foram identificados na instituição. Estas características, revelaram-se em diferentes ocasiões. Tomemos como exemplo, as manifestações contrárias ao processo eleitoral, onde as argumentações pautavam-se em fortes bases clientelistas.

Nestas falas, a tendência foi enfatizar a importância da fidelidade pessoal e a relação servil do Reitor aos poderes constituídos. Aqui, além de personalizar-se a gestão, demonstra-se uma clara vinculação com relações que tendem a confundir a esfera pública e privada.

Analisando-se tais aspectos com a participação, a incompatibilidade é um fato. Em função das características citadas, o espaço democrático institucional tende a diminuir, ocorrendo, via de regra, uma despolitização do processo administrativo e, conseqüentemente, a negação da existência de uma ação social na gestão da coisa pública.

Tais características tendem a não reconhecer a especificidade dos aspectos acadêmico-pedagógico e, desse modo, não os integram politicamente no processo administrativo, sujeitando-os às prioridades burocráticas.

---

<sup>23</sup> Seibel, op. cit.

Por outro lado, o formalismo acentuado que surge da interação entre os valores dos segmentos investigados, tanto relaciona-se os aspectos clientelistas, quanto burocráticos da gestão. No primeiro, ele se refere à reprodução do estilo de poder centrado na figura pessoal do "gestor". Na burocracia, ele se refere à impessoalidade que tende a desconsiderar a subjetividade dos processos. Nos dois casos, reforça-se o tipo de mediação da gestão como sendo a dominação.

Considerando que a Universidade é uma organização complexa, cujo produto é o saber e que a comunidade que a forma é portadora de diferentes objetivos e interesses, pode-se concluir que as características patrimonialistas serão incompetentes para atender à dinâmica e às diferentes demandas institucionais.

Assim como as características burocráticas tendem a colocar atividades meios acima das atividades fim, sufocando a ética acadêmica. Do mesmo modo, as características patrimoniais de gestão impedem que a ética acadêmica seja resgatada.

A gestão com fortes características patrimoniais, entende o conflito a partir de uma prerrogativa pessoal, negando sua existência nas interações sociais. Sendo assim, ela impede que o exercício crítico da ordem vigente seja realizado e, conseqüentemente, que se modifiquem as relações na prática gerencial.

Na leitura contextual dos valores dos dirigentes da UDESC, as características patrimoniais de gestão foram as que mais se evidenciaram. Como resultado imediato do estudo, conclui-se que as possibilidades do estabelecimento de um modelo de gestão pautado na participação, não encontra ainda respaldo no contexto analisado.

A despeito das conquistas obtidas nos últimos períodos, a análise realizada na presente pesquisa, aponta um longo caminho a ser percorrido para democratização do espaço institucional das universidades. Segundo Fávero (1989), deve-se ter presente que isso só efetivará, sem grandes riscos de retrocesso, com a conquista e o aprofundamento da democracia política no país.

Entretanto, como consequência ainda desta relação concreta com a realidade, é possível identificar-se o acirramento do confronto de opiniões e de pontos de vistas entre os diferentes grupos que constituem a comunidade universitária. Este fato é importante



no processo de democratização institucional, por estimular a crítica e expor as contradições do sistema.

Como a perspectiva de análise adotada considera a existência de subculturas, bem como seu papel relevante no compromisso de dinamizar o espaço organizado do trabalho, a pesquisa captou outras dimensões culturais, que ampliaram a compreensão do espaço organizacional e que serão referidas a seguir.

No momento histórico da greve de 1991, é perfeitamente identificável pela análise de dados, a existência de uma cultura convergente, com todas as características descritas por Rodrigues (1991) como, por exemplo, o objetivo de desestabilizar a cultura dominante por pretender assumir a hegemonia das subculturas existentes na UDESC.

Dentre os traços culturais identificados, destaca-se uma concepção de Universidade que privilegia seus aspectos acadêmicos, tentando ultrapassar a barreira da simples transmissão do conhecimento no âmbito da UDESC. Ela se preocupa com a produção acadêmica, com a titulação e com as relações com os discentes.

O conflito histórico entre técnico-administrativo e docente é explícito entre os membros deste subgrupo, porém analisando-se as formas como se relacionaram na greve, o conflito potencial é fator estratégico de aprendizagem mútua e busca de alternativas para superar, juntos os problemas institucionais.

Considerando a transitoriedade na participação que caracteriza a Universidade, essa leitura só foi possível ao resgatar-se a história da UDESC, pois a ambigüidade dos relacionamentos diários entre as duas categorias, deixa bem evidente a hierarquização que existe entre ambas.

Ainda como traço cultural deste subgrupo, pode-se afirmar que o papel social da Universidade é sempre relacionado a partir da indissociabilidade entre a pesquisa, o ensino e a extensão. Por esse motivo, reconhece os aspectos políticos da gestão e prega a necessidade de desatrelamento da UDESC do poder que a mantém, no caso o Estado.

Ao mesmo tempo, é bem marcante a definição do caráter público da Universidade neste subgrupo, que reivindica e propõe maior participação nos processos. Como decorrência das características conservadoras da UDESC, é comum este fato ser

ideologizado entre alguns de seus membros, que tentam dar uma conotação político-partidária às ações que comportam perfeitamente, uma análise do engajamento substantivo com a instituição (que não deixe de ser político, sem ser partidário).

São traços culturais que dentre outras perspectivas, levam a constatar que, para se viabilizar os compromissos da instituição, o estabelecimento da identidade e mudanças na qualidade das relações internas de poder, a mediação participativa é uma possibilidade que precisa ser considerada.

Segundo Sander (1995) só assim a gestão passa a ser concebida como um processo dirigido por e para seres humanos, fazendo com que as demandas formal e instrumental sejam subsumidas respectivamente, pelas dimensões políticas, substantivas e coletivas.

Conclusivamente, as diferenças na percepção do conflito, da concepção institucional, e da mediação participativa entre as subculturas existentes na UDESC deixam pouco espaço para a modificação da mediação na gestão institucional.

Na cultura dominante, ao negar-se as possibilidades das divergências, dificulta-se a superação do modelo que privilegia as atividades-meio em detrimento das atividades-fim. Por outro lado, os traços identificados na cultura emergente, são reveladores das interações entre os atores no seio da instituição, que tendem a se alterar continuamente, como se alteram os significados e os padrões de interação com a sociedade, por serem na realidade uma construção social.

Desse modo, pode-se afirmar que a UDESC mudou em relação ao seu passado. Hoje ela possui um quadro docente e técnico com carreira definida por critérios acadêmicos. Fica evidente, o esforço de revitalização institucional que se expressa na tentativa de incorporar a pesquisa e a extensão no cotidiano da universidade.

Ao mesmo tempo, existe a busca de reflexão sobre o seu papel com relevância, esboçada na proposta de Avaliação Institucional. Provavelmente, tais características levem a Universidade do Estado de Santa Catarina a retomar as discussões sobre autonomia, visto que esta, se relaciona diretamente com a democratização interna da Universidade (Fávero, 1989).

A despeito de estarem longe do foco da pesquisa realizada, mas até pela recursividade inerente aos elementos constitutivos da cultura, outros traços culturais da UDESC constituíram-se em foco de estudo com o objetivo de abrir perspectivas para futuras pesquisas que utilizem os pressupostos da razão cultural e possam redimensionar as questões ligadas a administração das Universidades.

Mesmo sendo uma instituição pública, onde a ausência de um fundador tende a diminuir o impacto desse elemento na cultura, durante as falas dos membros da UDESC surgiu uma liderança no universo institucional. Nos segmentos analisados, o líder foi o marco referencial, com elogios e críticas, mas teve sua importância reconhecida como traço comum entre os dois subgrupos. Percebe-se nas entrevistas, que ele incorpora as descrições do mito, rememorando valores e estabelecendo o vínculo com a criação.

Também foi possível verificar superficialmente, o impacto do ingresso de novos membros na UDESC. Como o processo foi realizado pela impessoalidade do concurso público, rompeu-se com um dos mecanismos de preservação da cultura que é o recrutamento e seleção de acordo com o sistema de valores predominante. Dos aspectos percebidos, foi possível inferir que a partir daí, a interação que passou a vigorar na instituição foi pautada pela instabilidade de significados, relacionado fortemente com a concepção de Universidade e seu caráter público.

Outro desmembramento identificado, foi a existência de traços culturais diferenciados nos centros da UDESC. Na análise realizada, foi possível perceber diferenças que, superficialmente, guardariam relação com os espaços físicos diversificados como também, com a área de conhecimento da unidade, estabelecendo interações que refletem nas práticas gerenciais implementadas.

Das reflexões empreendidas neste trabalho, apesar dos processos particulares no qual foram geradas, devem ser vistas como esforço de tentar compreender as significações subjetivas da gestão, através dos valores e assim repensar os modelos tradicionais que não conseguem responder aos desafios impostos pelas demandas da comunidade acadêmica e muito menos dialogar com a sociedade.

Os itens identificados anteriormente parecem apontar para a necessidade de prosseguimento e aprofundamento das evidências relatadas a partir da análise cultural, que amplia o conhecimento sobre o universo institucional, mostrando como a mudança é fruto de uma série de processos interagentes e envolvendo um tempo longo para se consolidar.

É ilusório pensar que a gestão da Universidade possa ser tratada independentemente de outras questões, como por exemplo: as questões acadêmicas. Todas as ações administrativas afetam a pesquisa, o ensino e a extensão face a interdependência dos processos.

Se queremos pensar em gestão com compromisso na Universidade, é necessário garantir a todo custo mediações alternativas que viabilizem relações dialogais nos processos de interação institucional. Ao expressar as dimensões qualitativas das relações e interações sociais, o diálogo faz surgir o conflito e pode ser o caminho para novas configurações organizacionais, que humanizem o espaço do trabalho.

Mesmo não produzindo um resultado prático imediato, entendo que a relevância desta pesquisa está na "possibilidade de revelar a dialeticidade da cultura e colocá-la como pressuposto e via de acesso à investigação de temas particularizantes, pois labora contra a atomização do saber que perplexifica mais e mais o nosso mundo". (*Morais, 1992*).

## Referências Bibliográficas

- AKTOUF, O. **O Simbólico e a Cultura de Empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas.** In: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1993
- ALVES, Alda Judith. **O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação.** Caderno de Pesquisa, S. Paulo (77): (53-61), maio 1991.
- ALLAIRE, Yvan & FIRSIROTU, M. E. **Theories of Organizational Culture.** Organization Studies, V.5, nº 3, p. 193-220, 1984
- BALDRIDGE, J. Victor et all. **Alternatives Models of Governance in Higher Education.** In: BIRBAUM, R. (org.). **Organization and Governance in Higher Education** Massachusets: Ginn Custon Pubkishing, 1971
- \_\_\_\_\_. **Estrutucturacion de Políticas y Liderazjo Efectivo en la Educacion Superior.** México: N.O.E.M.A., 1982.
- BARROS, D.F. & SILVA, R.C. **Entre a Autonomia e a Competência.** Piracicaba: UNIMEP, 1993
- BERGER, Peter & LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade.** Petrópolis: Vozes, 1985.
- BLAU, Peter. **Universidades como Organizações.** Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre: vol. 2, nº 2, 1984.
- \_\_\_\_\_. & SCOTT, W. **Organizações Formais: Uma Abordagem Comparativa.** S.Paulo:Atlas, 1979.
- BOUDON, Raymond & BOURRICAUD, François. **Dicionário Crítico de Sociologia.** S. Paulo: Atlas, 1993.
- BUARQUE, C. **A Aventura da Universidade.** S.Paulo: Editora das Universidades Paulistas; Rio de Janeiro:Paz e Terra, 1994
- BUBER, Martin. **Do Diálogo e do Dialógico.** São Paulo: Perspectiva, 1982
- CALDAS, M. P. **Análise de Programas de "Trainees" como Ritos de Passagem: Um estudo de Caso em Empresa de Auditoria.** XVII ENANPAD. v. 9. Anais das Organizações. Salvador-Ba. set/1993.

CAMPOS.E. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978

CAPRA. F. **O Tao da Física**. S.Paulo: Editora Cultrix, 1975

CARDOSO, Ruth C. L. **Aventuras Antropológicas em Campo ou Como Escapar das Armadilhas do Método**. In: CARDOSO, R. (org.) **Aventura Antropológica: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. In: CHANLAT, (org.). **O Indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

---

\_\_\_\_\_ **O significado da Pessoa na Gestão de Recursos Humanos: Uma Perspectiva Sócio-antropológica**. Organização e Sociedade. V.2, nº 03 Bahia: Escola de Administração da UFBA, 1994

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e Democracia**. S.Paulo: Cortez, 1993

COHEN, M .D. & MARCH, J.G. **The Process of Choice**. In: BIRBAUM, R. (Org.) **Organization and Governance in Higher Education**. Massachusets: Ginn Custon Publishing, 1983

CROZIER, Michael. **A Sociedade Bloqueada**. Brasília: UNB, 1993.

DA MATTA, Roberto. **Relativizando-Uma Introdução a Antropologia Social**. Rio de janeiro: Vozes, 1981.

DEMO Pedro. **Avaliação Qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991 (Coleção Polêmicas do nosso tempo; v.25).

\_\_\_\_\_. **Pesquisa: Princípios Científicos e Educativos**. São Paulo: Cortez, 1990.

\_\_\_\_\_. **Desafios Moderno da Educação**. Petrópolis: Vozes, 1993

DREIFUS. R.A. 1964: **A Conquista do Estado - Ação Política, Poder e Golpe de Classe**. Petrópolis: Vozes, 1981

DUARTE, F. D. **Da Vida Nervosa nas Classes Trabalhadora**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

DURHAM, Eunice. **A Pesquisa Antropológica com Populações Urbanas**. In: CARDOSO, Ruth (org.). **Aventura Antropológica: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Paz e Terra, 1988.

ELIADE, Mircea. **Mito e Realidade**. São Paulo: Perspectiva, 1991 (Coleção Debates Filosofia, nº 52).

- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo:1984
- FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Brasileiro**. São Paulo:Globo, 1989.
- FÁVERO.M.L.A. **A Universidade em Questão: como resgatar sua relações fundamentais**. In (Org). **A Universidade em Questão**. Coleção Polêmicas de Nosso Tempo, v.29. S.Paulo:Cortez: Editores Associados, 1989.
- FERRO. J.R. **Decifrando Culturas Organizacionais**. São Paulo: FGV/EASP,1991 (Tese Doutorado)
- FIGUEIREDO, Regina. **A Tomada de Decisão por Dirigentes Universitários: Um Estudo de Caso Comparativo em Universidades Públicas, Comunitárias e Empresariais**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1992 (Dissertação de Mestrado).
- FISHER, Rosa M. **O Círculo do Poder: As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas**. In: FLEURY, T et all (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M.T.L. **O Desvendar a Cultura de Uma Organização: Uma Discussão Metodológica**. In (Org). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Mª Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias, Impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- GABRIEL, Y. **Organizations and Their Discontents: A psychoanalytic contribution to the study of organizational culture**. Journal of Applied Behavioral Science, vol.2, (318-336) NTL Institute, 1991
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro:Editora Guanabara Koogan, 1989
- HABERMAS, J. **Teoria de la Acción Comunicativa: Complementos y Studios Prévios**. Madri: Cátedra, 1989. (Colección Teorema, Serie Mayor).
- HALL, R. **O Conceito de Burocracia: Uma Contribuição Empírica**. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KERR, C. **Os Usos da Universidade**. Fortaleza:UFC, 1982.
- LAPIERRE, L. , **Interioridade, Gestão e Organização da Realidade Psíquica como Fundamento de Gestão**. In :CHANLAT, Jean-François.O **Indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993
- LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- LARAIA, R. B. **Cultura: Um conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro,1989.

- MATOS, A.M. UDESC presente, Florianópolis, 1991
- MARTIN, J. & MAYERSON, D. **Cultural Change: an integration of three different views.** Journal of Manangement Studies, v. 24, nº 6 (623-647),1987
- MARQUIS SANDLER, C et all. **Quinze años de Planeamento Institucional en la Universidad Autónoma Metropolitana.** In:VAHL, R. et all (Org.). Desafios da Administração Universitária.Florianópolis: Ed.UFSC, 1989
- MC LAREN, P. **Rituais na Escola: Em Direção a uma Política de Símbolos e Gestos na Educação.** Petrópolis:Vozes, 1991
- MERTON, K.R. **Sociologia - Teoria e Estrutura.** São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MORAIS, R. **Estudos de Filosofia da Cultura.** S.Paulo: Edições Loyola, 1992
- MORIN, E. **O Paradigma Perdido - a Natureza Humana.** Portugal: Publicações Europa-América,1973
- MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro:Record,1991
- OLIVEIRA, J.B. A. **A Burocratização na Universidade.** Revista Brasileira. Porto Alegre, v.6, nº 12(55-80),1984
- OLIVEIRA, L. S. **O que é Cultura?** . Coleção Primeiros Passos, nº10, S.Paulo: Brasiliense, 1993
- OLIVEIRA, M. A. **Cultura Organizacional.** São Paulo: Nobel, 1988.
- PAGÉS, Max et all. **O Poder das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1984.
- PARSONS, Talcott. **O Sistema das Sociedades Modernas.** São Paulo: Pioneira,1974.
- PENTEADO, Sílvia A. T. **Participação na Universidade: Um Retrato em Preto e Branco.** São Paulo: Uniceb, 1991.
- PETYGREW, A. M. **A Cultura das Organizações é Administrável?** In: FLEURY,T. et all (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações - Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RESENDE, A. M. et all. **A Administração Universitária como Ato Pedagógico.** Revista Educação Brasileira. Ano 1, nº 2, Brasília:CRUB, 1978.



RIBEIRO, Darcy. **A Universidade Necessária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

\_\_\_\_\_. **Estudo da Antropologia da Civilização**. Petrópolis: Vozes, 1990.

RODRIGUES, Suzana B. **O Processo Decisório em Universidades: Teoria III**. Revista de Administração Pública. 19 (4): 60-75, out/dez, 1985.

\_\_\_\_\_. **O Chefinho, o Telefone e o Bode: Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações**. Belo Horizonte, 1991. Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do título de professor titular. UFMG.

ROSSI, Carlos A. **Planejamento: Comportamento, Cultura e Prática**.

SANDER, B. **Consenso e Conflito - Perspectivas Analíticas na Pedagogia e na Administração da Educação**. São Paulo: Pioneira, 1984

\_\_\_\_\_. **A Gestão da Educação na América Latina: Construção e Reconstrução do Conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management. 25(2): 3-16, Winter, 1984.

SEIBEL, E. **Cultura Política, Ética e Gestão Pública**. XVIII ENANPAD, vol. de Administração Pública, Paraná: 1994.

SMIRCICH, Linda. **Conceitos de Cultura e Análise Organizacional**. Trad: Vera Cunha. CPGA/UFSC. Administrative Science Quarterly, 1983.

\_\_\_\_\_. **Studying Organizations as Cultures**. In: MORGAN, G. Beyond method: strategies for social research. London: Sage Publications, 1983

SORIA, José I. **Universidad y Sociedad**. In: VAHL, R. et all (Org.) Desafios da Administração Universitária. Florianópolis: UFSC, 1989.

STORT, Eliana. **Cultura, Imaginação e Conhecimento**. Campinas: Unicamp, 1993.

TAVARES, Maria. **Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica de Mudança**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1981.

TRAGTEMBERG, M. **Sobre Educação, Política e Sindicalismo**. Educação, v1, São Paulo: Cortez, 1982

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Atlas, 1987

VIEIRA, S.L. **A Democratização da Universidade e a socialização do conhecimento**. In: FÁVERO et all. A Universidade em Questão Coleção Polêmicas de Nosso Tempo, v.29. S. Paulo: Cortez: Editores Associados, 1989.

WEBER, M. **Sobre a Universidade**. São paulo: Cortez, 1989.

\_\_\_\_\_ **Economia e Sociedade**. Brasília: UNB, 1991.

WOOD, JR. T. **Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar**. Revista de Administração de Empresas, v.32,n. 3 (74-87), 1992

YOUNG, E. **On the Naming of The Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture**. Organization Studies, v. 10, n.2, (187-206), 1989.

## **Anexos**

Florianópolis, 02 de agosto de 1994.

Magnífico Reitor (a), e/ou  
Senhor (a) Dirigente,

A portadora, Rosangela Vale, é nossa aluna do Curso de Pós-Graduação - Área de Concentração: Políticas e Planejamento Universitário, e no momento desenvolve trabalho de pesquisa sobre: **Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso na UDESC.**

Solicitamos a Vossa Magnificência e/ou Vossa Senhoria, a especial gentileza, no sentido de responder a entrevista semi-estruturada que será aplicada pela referida mestranda, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos em seu trabalho.

Informamos, ainda, que se trata de estudo acadêmico, não sendo necessária a identificação do respondente, pois os dados serão analisados agrupadamente. Para maior autenticidade nas respostas aos tópicos abordados e êxito na pesquisa, gostaríamos que fosse permitida a gravação da entrevista.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer antecipadamente a colaboração e especial atenção que será dispensada a mestranda.

Atenciosamente,

Prof. ÉDSON PACHECO DE ALMEIDA  
Orientador.

# Roteiro de Entrevista

Entrevistado \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Unidade \_\_\_\_\_

1. Qual a sua formação? Faça um relato sobre suas atividades anteriores e sua trajetória dentro da UDESC.
2. Como você percebe a UDESC e suas características organizacionais? O que, na sua opinião, a diferencia de outras organizações?
3. Em sua opinião, o que é ser administrador em uma IES? Quais são os valores considerados importantes para as suas atividades de trabalho?
4. Como você percebe a existência dos subgrupos de administradores (acadêmicos e administrativos) na Instituição? É possível se identificar as características de cada um? Quais as diferenças e similaridades?
5. Como você, em sua prática administrativa, percebe a relação entre as áreas acadêmica e administrativa, tendo como referência os seguintes itens:
  - .Cooperação
  - .Integração
  - .Informação Compartilhada
  - .Participação
  - .Negociação
6. Quais os principais problemas vivenciados por você, em sua prática de administrador na UDESC?.

# UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

## UDESC

